



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA  
DECANATO DE POSTGRADO



## UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA POSTMODERNIDAD

JURADOS  
DR. ANDRÉS LEÓN DR. LUIS PATIÑO  
TUTOR  
DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

TESIS  
DOCTORAL

AUTORA  
NILSIA JOANY LOPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com



SAN CRISTÓBAL, FEBRERO 2006  
ESTADO TÁCHIRA - VENEZUELA



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA  
VICE RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA POSTMODERNIDAD

NILSIA JOANY LÓPEZ DE GELVIZ  
nilsialopez@yahoo.com

SAN CRISTÓBAL, FEBRERO 2006



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA  
VICE RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO



## UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA POSTMODERNIDAD

Tesis presentada como requisito para optar al Grado de Doctora en Ciencias Administrativas

Autora  
Nilsia Joany López de Gelviz  
nilsialopez@yahoo.com

Tutor  
Dr. Carlos Eduardo Zavarce Castillo

SAN CRISTÓBAL, FEBRERO DE 2006

Cuando una persona desea realmente algo,  
el universo entero conspira para que pueda  
realizar su sueño. Basta con aprender a  
escuchar los dictados del corazón y a  
descifrar un lenguaje que esta más allá de  
las palabras, el que muestra aquello que  
los ojos no pueden ver...

Paulo Coelho (1988)  
El Alquimista. España. Editorial Planeta

# INDICE GENERAL ANALITICO

CONTENIDO		pp
INDICE GENERAL ANALITICO		ii
LISTA DE CUADROS		xi
LISTA DE GRAFICOS		xliii
LISTA DE ANEXOS		xv
LISTA DE ABREVIATURAS		xvii
DEDICATORIA		xx
AGRADECIMIENTOS		xxi
RESUMEN		xxii
INTRODUCCION		1
<b>PARTE I</b>	<b>CONSTRUCCION TEORICA DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>9</b>
CAPITULO 1	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTIFICA	11
	Planteamiento del Problema	11
	Formulación del Problema	21
	Direccionamiento de la Investigación	25
	Justificación e Importancia de la Investigación	26
	Delimitación de la Investigación	27
<b>PARTE II</b>	<b>INSTANCIAS TEORICAS</b>	<b>28</b>
CAPITULO 2	BASES TEORICAS REFERENCIALES Y BASES TEORICAS METODOLOGICAS	30
	BASES TEORICAS REFERENCIALES	30
	Una discusión epistemológica en torno a lo pluriparadigmatico	31
	De la modernidad a la postmodernidad... ¿y después?	36
	BASES TEORICAS METODOLOGICAS	39
	Topologías y paradigmas en la investigación científica	39
	Métodos en la investigación científica	40
	Polos en el proceso de investigación cualitativa	41
	Polo epistemológico	42
	Los criterios de cientificidad	43
	La validez	43
	El criterio de fiabilidad o confiabilidad	44
	Polo teórico	45
	Polo morfológico	46
	Polo técnico	46
	Entrevista en profundidad y focalizada	47
	Teorización	49

<b>CONTENIDO</b>		<b>pp</b>
<b>PARTE III</b>	<b>UNA METODOLOGIA PARA EL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS GERENTES</b>	<b>53</b>
<b>CAPITULO 3</b>	<b>MARCO METODOLOGICO</b>	<b>55</b>
	Fases de la investigación	55
	Paradigma de investigación	56
	Tipo de investigación o de estudio	57
	Estrategias para el diseño de la investigación	58
	Informantes	59
	De las unidades de análisis	60
	Abordaje epistemológico para la fenomenología	63
	Relación Sujeto – Objeto	65
	Instrumentos para la recolección de datos	66
	Estudio piloto	66
	Entrevista en profundidad y focalizada	68
	Contexto de Validación	69
	Contexto de Confiabilidad	70
	Triangulación	71
	Procesamiento y análisis de datos cualitativos	72
	Difusión estratégica	73
<b>PARTE IV</b>	<b>LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)</b>	<b>74</b>
<b>CAPITULO 4</b>	<b>CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>76</b>
	De los escenarios	76
	De los sectores productivos	77
	Clasificación de la PYME	78
	Clasificación de la PYME en otras latitudes	80
<b>CAPITULO 5</b>	<b>CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA PYME TACHIRENSE VISTA DESDE LA APLICACIÓN DE LA NORMA COVENIN 80-89 AÑOS 2000 2001 2002</b>	<b>81</b>
	Reseña Norma Covenin 80-89 (capacidad para mejorar la calidad y productividad de las empresas)	81
	Análisis estadístico de los resultados	85
	Análisis estadístico descriptivo	85
	Análisis por área según sector	87
	Análisis por sector industrial según cada área operativa	87
	Análisis estadístico inferencial	90
	Análisis de varianza (Anova)	92
	Análisis comparativo del cumplimiento de la norma por cada área dentro de cada Sector Industrial	93
	Análisis de correlación de las áreas dentro de cada sector	84
	Análisis cualitativo de la situación operativa de las áreas de gestión por zona del parque industrial del Táchira	86
<b>PARTE V</b>	<b>TIPOLOGÍA DE LA PYME Y SU GERENTE</b>	<b>87</b>
<b>CAPITULO 6</b>	<b>CARACTERIZACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA</b>	<b>89</b>
	1.1 AMBIENTE GENERAL	89

## CONTENIDO

pp

A. POLITICAS PUBLICAS (90); P001 Procedimientos complicados para el tramite de divisas (dólares) y las políticas cambiarias en Venezuela (110); La gestión publica y su contribución a la competitividad de la PYME (112); ¿Un cambio de paradigmas en la forma de operar el estado? (112).	110
B. CONDICIONES ECONOMICAS (113); La realidad de cada empresario (113); P002 La crisis económica y política venezolana: su incidencia en los negocios (114).	113
C. CONDICIONES SOCIALES (116); P003 Disminución de la cuota de mercado en la PYME (116); Pérdida del poder adquisitivo de la población consumidora (117).	116
D. CONDICIONES POLITICAS (119); P004 Condiciones insuficientes para el fortalecimiento de la PYME (119); Escaso financiamiento en la PYME (120); Corrupción y Contrabando: como factores adversos a la competitividad de la PYME (120).	119
E. CONDICIONES CULTURALES (121); Reactivos: están dando respuesta al mercado ¿no se anticipan? (121); P005 Mezcla de productos: bienes industriales y de consumo (122).	121
F. DOTACION DE FACTORES PRODUCTIVOS (123); P006 La satisfacción en el trabajo de los operarios en la PYME (123); La idiosincrasia del operario Colombiano y del Venezolano (124); P007 Estabilidad laboral en la mano de obra especializada (125); P008 Escasez en la oferta de mano de obra especializada (127); P009 Servicios públicos de baja calidad afectan la productividad y la capacidad para competir de la industria (126); P010 Procesos Artesana les en el ciclo productivo de la PYME (127); Empleo, automatización y sociedad (129); P011 Los recursos de infraestructura como elementos facilitadores para la competitividad de la industria (129); ¿Un cambio de paradigma en los nuevos recursos de infraestructura? (130); P012 Encarecimiento del producto por fletes (130); P013 El fenómeno de la inseguridad y su efecto en las actividades productivas (131); La productividad y las inversiones ante los delitos (131); El auge de los delitos en Venezuela (131); El Outsourcing como alternativa para la protección contra la delincuencia (132); P014 La Administración de justicia y algunas experiencias en la PYME (133).	123
1.2 LA EMPRESA	134
A. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA EMPRESA (136); P015 Ciclo de vida de la empresa (115); P016 Tendencia al incremento en la profundidad del portafolio de productos (136); P017 La empresa familiar (117); Factores que afectan a la empresa familiar (139); Teorías de la Empresa Familiar (139); El Cambio generacional (140); P018 Política de Dividendos (141); P019 Deficiencias en la gestión de la Cuentas por Cobrar (141); P020 Apalancamiento a través del financiamiento externo sin garantías y a corto plazo (143); P021 Excesivos Costos del Capital (122); P022 Inadecuados Sistemas de Contabilidad de Costos (144); P023 La falta de valoración del pensamiento estratégico (124); P024 La calidad como factor de competitividad (147); P025 Trabajo en equipo (145); P026 Estrategias de crecimiento (148); P027 Estructura plana: ¿flexibilidad organizacional? (150); P028 Norma ISO (151); P029 Ausencia de Planificación y Control Presupuestario (151); P030 Falta de Redes Informáticas para apoyar la toma de decisiones gerenciales (153); P031 Manejo de la Base de Datos sin fines aparentemente estratégicos (154); P032 Ética y valores se traducen en la forma de actuar de los miembros de la empresa (155); P033 Comunicación y Cultura Organizacional (156); P034 La PYME eleva el nivel de vida de sus trabajadores (157); P035 La pobreza y el desarrollo económico (158); P036 Entrenamiento del Personal (162); Cambio de paradigmas para el aprendizaje (163).	136
1.3 VINCULACION DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	164
A. RELACION CON LA SOCIEDAD (164); P037 Vinculación de la PYME con las Universidades (164); P038 Beneficios por la aplicación del conocimiento (166); P039 Bajas expectativas en la afiliación a los entes organizacionales (167); Sindicalismo (169); P040 Responsabilidad Social Empresarial (169); P041 Egoísmo y falta de sensibilidad social (170); P041 Egoísmo y falta de sensibilidad social (170); P042 Conciencia ambiental en los grupos de interés (171).	164

## CONTENIDO

pp

	B. RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE (171); P043 Uso racional de los recursos naturales (172); P044 Competitividad y mentalidad ecológica (172); P045 Desechos y reciclaje (173); Desarrollo Sustentable ¿un nuevo paradigma? (174).	171
	1.4 MARCO DE INTEGRACION	176
	A. COMUNIDAD INTERNACIONAL (177); P046 Venezuela y el Mercosur: ¿Competitividad e integración? (177); P047 Hacia los acuerdos internacionales de cuarta generación: las Emas, Aladi, CAN y el ALBA (178).	177
	1.5 MARCO LEGAL	179
	A. ASPECTOS JURIDICOS (179); P048 El Seniat como ente regulador (180); P049 Ilícitos tributarios (180).	179
CAPITULO 7	CARACTERIZANDO AL GERENTE DE LA PYME	161
	2.1 VARIABLES DEMOGRAFICAS	181
	P050 Datos Biográficos (182); Grupo étnico (182); Estado Civil (181); Antigüedad (181); Perfil educativo (183); Cargo (183); Pasatiempo favorito (183); Gastronomía (Comida Bebida) (183).	182
	2.2 VARIABLES PSICOGRAFICAS PSICOLOGICAS	184
	P051 Familia nuclear como fuente de motivación (184); P052 Necesidades de seguridad (185); P053 Extrovertidos... una manera de ser (185); P054 Conservador en su estilo de vida (187).	184
	2.3 INTEGRIDAD PERSONAL	187
	A. CONGRUENCIA ENTRE HECHOS Y PALABRAS (a,b,c) (188); P055a Capacidades inherentes al Gerente (188); Capacidades técnicas (188); Capacidades analíticas(188); Capacidades para la toma de decisiones (188); Capacidades informáticas (189); Capacidades humanas (189); Capacidad en la comunicación (190); Capacidades conceptuales (190); Conducta (190); P055b Roles de gestión (190); Roles interpersonales (191); El rol de liderazgo (191); El rol de enlace (191); El rol de información (191); El rol de decisión (191); Valores que expresa (192).	188
	2.4 COMPONENTE COGNOSCITIVO DEL GERENTE	192
	A. VIVENCIAS DEL GERENTE (193); P055c Experiencia laboral acumulada(193); P056 Éxitos en la gestión empresarial (194); P057 Las grandes dificultades(194); P058 Mejora deseada en la organización (195); P059 Formación y capacitación gerencial (195).	193
	B. ORIENTACIONES PARADIGMATICAS EN LA GESTION EMPRESARIAL (198); P059a Orientaciones paradigmáticas en la gestión empresarial (198); Las teorías y orientaciones pluriparadigmáticas en la gerencia: ¿superficiales y banales? (198).	198
	2.5 COMPONENTE AFECTIVO DEL GERENTE	204
	A. COMPROMISO COMPARTIDO (204); P060 Compromiso Organizacional (204); P061 Expectativas de los gerentes (205); P062 Compromiso con el público interno y externo (206)	204
	B. COSMOVISION (207); P063 Paradigma ecológico (207).	207
	C. AUTOCONCEPTO (209); P064 Concepto de sí mismo (209); P065 Futuros emprendimientos (210); P066 Desempeño y satisfacciones (210).	209

	CONTENIDO	pp
	2.6 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL DEL GERENTE	211
	A. PROYECTO DE VIDA (211); P067 Planes personales (211); P068 Actitudes y deseos en la vida (212); P069 Cambio en la forma de pensar (213); P070 Proyecciones al exterior (214).	211
PARTE VI	DEVELANDO LA REALIDAD DEL GERENTE TACHIRENSE HACIA LA COMPETITIVIDAD INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE ACUERDO A LAS NUEVAS ORIENTACIONES PARADIGMÁTICAS	215
	CAPITULO 8 LA COMPETITIVIDAD	217
	3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO HACIA LA COMPETITIVIDAD	217
	A. INFORMACION BASADA EN EL CONOCIMIENTO (218); P071 Información basada en el conocimiento (218)	218
	B. VENTAJA COMPETITIVA (218); P072 Capacidad de aprendizaje antes que el competidor (219); P073 Relaciones estratégicas con los clientes (219); P074 Relaciones estratégicas con proveedores (220); Empresas "satélites" (221).	218
	C. EVALUACION DEL SECTOR (221); P075 ¡No estudian a sus competidores! (221); P076 Afectación de la competencia ¿competencia de precios? (222); P077 Relación costo calidad (223); P078 Disponibilidad y continuidad del producto (223).	221
	3.2 COMPONENTE AFECTIVO HACIA LA COMPETITIVIDAD	224
	A. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS (224); P079 Diferenciación del producto (224); P080 Habilidades para crear valor agregado al producto (225); P081 Productos sustitutos (226).	224
	3.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL HACIA LA COMPETITIVIDAD	227
	A. GLOBALIZACION (227); P082 Intermitente la oferta exportadora (229); Rivalidad local y ventaja competitiva (229); P083 Mercados globalizados (229); P084 Impacto de las importaciones (231).	227
	Una epistemología para la competitividad con responsabilidad social donde el gerente, la empresa, el estado, sociedad y medio ambiente son entidades indisolubles	231
	CAPITULO 9 LA INNOVACIÓN	258
	4.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO DE LA INNOVACION (238); Los gerentes ante el paradigma de la innovación (261)	261
	A. MARCAS (264); P085 Marcas de fabrica (264).	264
	B. PRESUPUESTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO ( I + D ) (267); P086 Ausencia de Investigación y Desarrollo (269).	267
	C. PERSONAL ESPECIALIZADO (270); P087 Inexistencia de personal en Investigación y Desarrollo (270).	270
	4.2 COMPONENTE AFECTIVO DE LA INNOVACION (270); La cadena del conocimiento (270).	270
	A. GERENCIA DEL CAMBIO (272); P088 El gerente y el cambio (277); P089 Ingresando el cambio en la organización (278); P090 ¿Obsolescencia en la PYME? (279)	272

<b>CONTENIDO</b>		<b>pp</b>
	4.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL DE LA COMPETITIVIDAD	280
	A. INNOVACION INTERORGANIZACIONAL (280); P091 El grado de innovación en la PYME (280).	280
	B. TIPO DE INNOVACION (280); P092 Actitud hacia la innovación (280); P093 Fomentando la cultura de la innovación (281); P094 Frecuencia en el lanzamiento de nuevos productos (282).	280
<b>PARTE VII</b>	<b>AREAS Y FACTORES CRÍTICOS INFLUYENTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA PYME</b>	<b>283</b>
<b>CAPITULO 10</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>284</b>
	5.1 LIDERAZGO (286); Gerencia y Liderazgo: ¿dos dimensiones iguales? (292).	286
	A. USO DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN (295); P095 Internet como recurso estratégico para la capacidad de las empresas (295).	295
	B. AUTORIDAD (296); P096 Ejercicio de la autoridad formal (296).	296
	C. PODER (297); P097 El poder en la PYME (297).	297
	D. CREATIVIDAD Y MOTIVACION (298); P098 Creatividad del personal (298); P099 Motivando al personal (300)	298
	E. LIDER VISIBLE EN LA ORGANIZACIÓN (301); P100 Características del líder (301).	301
<b>CAPITULO 11</b>	<b>MODELO DE NEGOCIOS</b>	<b>302</b>
	5.2 MODELO DE NEGOCIOS (Modelo Empresarial) (302); La gestión estratégica para la PYME en la e-conomía (304).	302
	LA GESTION ESTRATEGICA PARA LAS PYMES EN LA E-CONOMIA	304
	A. NUEVA FORMA DE OPERAR LA PYME (305); P101 ¿PYME digital? (305); P102 Capacidades técnicas para acometer iniciativas en Internet (305); P103 Reinventando la PYME (306).	305
<b>CAPITULO 12</b>	<b>CAPACIDADES CORPORATIVAS PARA OPERAR EN LA RED</b>	<b>311</b>
	5.3 CAPACIDADES PARA OPERAR EN LA RED	311
	A. DESARROLLO DE CAPACIDADES (313); P104 Coordinación de relaciones (313).	313
<b>CAPITULO 13</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>315</b>
	5.4 TECNOLOGIA	315
	A. PLATAFORMA TECNOLOGICA (322); P105 PYME en red (323); P106 ¿Cerrada y desconectada? (323); P107 Home banking y la PYME (325); P108 Uso de aplicaciones de Internet (325); P109 Internet como herramienta estratégica (32); Internet como fuente de Productividad y Competitividad (325).	322
<b>CAPITULO 14</b>	<b>AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN</b>	<b>330</b>
	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	330

## CONTENIDO

pp

	A. GERENCIA OPERATIVA (330); P110 Gerencia operativa (331); ¿Evitar la aproximación gradual a la preparación en la red? (331); P111 Fortalezas en la gestión (332).	330
	B. RECURSO HUMANO (332); P112 El INCE como instituto de capacitación (333); P113 Actualización gerencial (333); P114 Gerenciando al Recurso Humano (334).	332
	C. REMUNERACION (336); P115 Remuneración de la mano de obra (337); P116 Nivel académico del personal (337).	336
	D. TOMA DE DECISIONES (340); P117 ¿Autonomía decisional? (340); P118 Experiencia con la autonomía decisional (340); P119 Enfoques en los estilos de toma de decisiones (341).	340
	E. MANTENIMIENTO (342); P120 El mantenimiento es ahorro (342).	342
	SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL (343); P121 Gerenciando la seguridad e higiene industrial (343); P122 Acatando las normas de Seguridad e Higiene Industrial (347); P123 Accidentes laborales ¿deficiente previsión? (348).	343
	G. PROCESO PRODUCTIVO PLANTA (349); P124 Mayor productividad (349); P125 Modelo de producción (350).	349
	H. DISTRIBUCION DE PLANTA (351); P126 Layout (351); P127 Rechazo a la rigidez productiva (351).	351
	I. CALIDAD (352); P129 Garantías (352); P130 Productos defectuosos (353).	352
	J. CAPACIDAD INSTALADA (354); P131 Capacidad Ociosa (354).	354
	K. NIVELES DE INVENTARIO (355); P132 Materia prima: ¿continua, oportuna y suficiente? (355).	355
	L. MARKETING (357); P133 Políticas de marketing (357); P134 ¿PYME orientada al cliente? (358); P135 Ciclo de vida del producto (360); P136 Satisfacción al cliente (361); P137 Mercado meta (362).	357
	M. SERVICIO POSTVENTA (364); P138 La PYME y el servicio postventa (364); P139 Calificación del servicio postventa (364).	364
	N. INVESTIGACION DE MERCADO (364); P140 Metodologías inapropiadas para investigar los mercados (364).	364
	Ñ POLITICAS DE DISTRIBUCION (366); P141 Canales de distribución (366); P142 Presencia nacional (367).	366
	O. POLITICAS DE PROMOCION (368); P143 Publicidad (368).	368
<b>PARTE VIII</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>370</b>
	CAPITULO 15 CONCLUSIONES	370
	CAPITULO 16 RECOMENDACIONES	411
	<b>APÉNDICE</b>	<b>440</b>
	APÉNDICE A PYME: RECURSOS Y ORGANISMOS RELACIONADOS	440
	<b>ANÉXOS</b>	
	SERIE A UNIDAD DE INVESTIGACIONES ACADEMICAS NET READY (Unesr) Y UNIN (UNET)	452
	SERIE B NORMA VENEZOLANA DE CALIDAD CONVENIN 80-89	460

## CONTENIDO

pp

SERIE C	COMPONENTES DE APOYO PARA LA INVESTIGACION CUALITATIVA	466
SERIE D	ANÁLISIS ESTADÍSTICO PARA LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LAS 13 ÁREAS	481
SERIE E	ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSION DE PROCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO	518
GLOSARIO		670
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		676
SEMBLANZA DE LA AUTORA		696

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	DESCRIPCION	pp.
02-01	Niveles de construcción de teoría desde la perspectiva de diversos autores	51
03-01	Delimitación de la investigación	58
03-02	Sectores de la Industria Manufacturera del Estado Táchira	61
03-03	Parque Industrial Manufacturero del Estado Táchira	61
04-01	Industria manufacturera fabril venezolana según el criterio del numero de personas ocupadas	79
05-01	Áreas operativas de funcionamiento de las empresas manufactureras	82
05-02	Resumen del numero de empresas estudiadas por zonas industriales y sector manufacturero	84
05-03	Porcentaje promedio por área operativa en el cumplimiento de la Norma Covenin 80-89 según los sectores manufactureros	86
05-04	Estado de la situación de gestión según los hallazgos del cumplimiento de la Norma Covenin 80-89 por área en el parque industrial del estado Táchira.	87
05-05	Porcentaje alto y bajo de cumplimiento de la Norma Covenin 80-89 por área operativa según los sectores manufactureros	88
05-06	Valores máximos y mínimos de cumplimiento de la Norma Covenin 80-89 por sectores manufactureros	88
05-07	Diferencias significativas en las medias de las áreas operativas para los sectores manufactureros	92
05-08	Resumen de las áreas con cumplimiento de gestión graves y deficientes de las zonas del parque industrial del Estado Táchira.	103
06-01	El cambio generacional	140
06-02	Tipos de planes para la dirección	152
06-03	Principales indicadores económicos de la CAN para el 2003	178
07-01	Características primarias de la personalidad	186
07-02	El modelo de los cinco grandes	187
08-01	Creación de valor en los negocios en Internet para el diseño de nuevos modelos de negocios	226
09-01	Tecnologías de diseño, fabricación e integración	262

CUADRO	DESCRIPCION	pp.
10-01	Cualidades del liderazgo necesario para la red	288
10-02	Diferencias entre quienes ejercen autoridad y liderazgo	293
10-03	Características del líder inspirador	293
10-04	Perspectivas del liderazgo, relacionados con la manera de percibir lo esencial de la organización y el papel de los líderes	294
11-01	Motores de negocio en la economía tradicional y en la red	309
13-01	Organización abierta e interconectada vs. jerarquía cerrada	324
14-01	Diferencias entre mercadeo tradicional y la e-economía	331
14-02	Motores de negocio en la economía tradicional y en la red	362

## LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	DESCRIPCION	pp.
02-01	Estrategias fundamentales para el desarrollo de la teoría Fundamentada a través del método de la comparación constante de Glaser y Straus (1967)	49
03-01	Mapa del Estado Táchira, Venezuela, donde se indican los 29 municipios que componen el estado	61
04-01	División político territorial de América Latina, Republica Bolivariana de Venezuela y el Estado Táchira	76
05-01	Proceso de análisis inferencial	91
06-01	Indicadores iniciales para la dimensión ambiente general de la PYME	109
06-02	Categorías emergentes dimensión ambiente general de la PYME	110
06-03	Indicadores iniciales de la dimensión empresa	135
06-04	Categorías emergentes de la dimensión empresa	136
06-05	Portafolio de Productos	137
06-06	Indicadores iniciales de la dimensión vinculación de la industria manufacturera	164
06-07	Indicadores iniciales para la dimensión marco de integración	176
06-08	Categorías emergentes dimensión marco de integración	177
06-09	Indicadores iniciales dimensión marco legal	179
06-10	Categorías emergentes dimensión marco legal	179
07-01	Indicadores iniciales para la dimensión caracterización gerente	181
07-02	Indicadores iniciales para la dimensión variable demográfica	182
07-03	Indicadores iniciales para la dimensión psicográfico psicológico	184
07-04	Indicadores iniciales para la dimensión integridad personal	187
07-05	Los diez roles de gestión de Mintzberg	190
07-06	Indicadores iniciales para la dimensión componente cognoscitivo del gerente	193
07-07	Indicadores iniciales para la dimensión componente afectivo del gerente	204
07-08	Indicadores iniciales del componente conativo conductual del gerente	211

<b>GRAFICO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>pp.</b>
08-01	Indicadores iniciales para la dimensión condiciones actitudinales	217
08-02	Entes insolubles para una competitividad inspirada en la innovación con responsabilidad social	231
09-01	Principales decisiones sobre la marca	246
14-01	Construcción de la toma de decisiones basadas en la calidad	351
14-02	Canal de distribución de bienes de consumo	367
14-03	Canal de distribución de bienes industriales	368

## LISTA DE ANEXOS

GRUPO	No.	CONTENIDO	p.
SERIE A		UNIDADES DE INVESTIGACION UNIVERSITARIA	451
	A-01	Unidad de Investigación Proyecto Net Ready de la Unesr	452
	A-02	Unidad de Investigación de Ingeniería Industrial UNIN de la UNET	453
	A-03	Grupo de Investigadores Proyecto Relanzamiento de la PYME años 2001 al 2002	458
SERIE B		NORMA DE CALIDAD COVENIN 80-89	459
	B-01	Escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas	460
	B-02	Principios Básicos de la Norma	461
SERIE C		COMPONENTES DE APOYO PARA LA INVESTIGACION CUALITATIVA	466
	C-01	Guía inicial de observaciones para las Unidades Temáticas	466
	C-02	Entrevista en profundidad y focalizada	472
	C-03	Solicitud para Juicio de Expertos	480
SERIE D		ANALISIS ESTADISTICO PARA LA CAPACIDAD DE GESTION 13 AREAS	481
	D-01	Marco Muestral 176 Empresas Diagnosticadas Norma Covenin 80-89	481
	D-02	Base de Datos	484
	D-03	Base de Datos Recodificada para SPSS	490
	D-04	Anova por áreas según sectores analizados	494
	D-05	Anova por áreas según sectores Prueba Post Hoc Método Scheffé	495
	D-06	Comparación por áreas estudiadas	500
	D06-01	Comparación Área Calzado Cuero	500
	D06-02	Comparación Área Plástico Goma	502
	D06-03	Comparación Área Mueble Madera	504
	D06-04	Comparación Área Metalmecánico	506
	D06-05	Comparación Área Alimentos y Bebidas	508
	D06-06	Comparación Área Confección y Textil	510

## LISTA DE ANEXOS

GRUPO	No.	CONTENIDO	p.
	D-07	Matriz de Correlación de Pearson – Matriz de Significación	512
	D07-01	MC Pearson M Significación Calzado Cuero	512
	D07-02	MC Pearson M Significación Plástico Goma	513
	D07-03	MC Pearson M Significación Mueble Madera	514
	D07-04	MC Pearson M Significación Metalmecánico	515
	D07-05	MC Pearson M Significación Alimentos Bebidas	516
	D07-06	MC Pearson M Significación Confección Textil	517
SERIE E		ANALISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSION DE LOS PROTOCOLOS	518
	E 000	Listado de las Categorías Emergentes de los Protocolos desde P001 al P143	518
	E 001 AL E 143	Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico	527

## LISTA DE ABREVIATURAS<sup>1</sup>

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
ABC	Activity Based Costs
ACT	Administración de la Calidad Total
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AFP	Agency France Press (Agencia de Prensa Francesa)
AILA	Asociación Industrial Latinoamericana
Anova	Análisis de Varianza
Apyme	Asociación de Artesanos, Micros, Pequeños y Medianos Empresarios
Bancoex	Banco de Comercio Exterior
Bangente	Banco de la gente
BCV	Banco Central de Venezuela
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BPR	Reingeniería de Procesos de Negocios
BSC	Balance Score Card
Cadivi	Comisión de Administración de Divisas
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAN	Comunidad Andina de Naciones
Caricom	Comunidad del Caribe
CDI	Consejo de Desarrollo Industrial
Cedamptru	Centro de Desarrollo de la Artesanía Microempresa y Pequeña Industria
CEE	Comisión de las Comunidades Europeas
Cepal	Comisión Económica para América Latina y del Caribe
Ceproca	Centro de Productividad y Calidad del Estado Carabobo
CeproGuayana	Centro de Productividad de Guayana
CeproOccidente	Centro de Productividad de Occidente
Ceprozul	Centro de Productividad y Calidad del Estado Zulia
CID	Centro para el Desarrollo Internacional
Cideiber	Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América
CIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas
COD	Cobrese o Devuélvase, ó Cobro a Destino
Conapri	Consejo Nacional de Promoción de Inversiones
Conicit	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas
Corpoandes	Corporación de los Andes
Corpozulia	Corporación para el (Desarrollo de Estado Zulia )
Covenin	Comisión Venezolana de Normas Industriales
CP	Citado por
CRM	Customer Relation Ship Management, Gerencia de Relacion con el Cliente
CTV	Confederación Trabajadores de Venezuela
CTV	Confederación de Trabajadores de Venezuela
DO	Desarrollo Organizacional

<sup>1</sup> Se utilizaron según las reglas publicadas por Fernandez de S (2000). Véase en el Glosario.

**ABREVIATURA****SIGNIFICADO**

E	Empresa, se acompaña con un numero
ECR	Efficient Consumer Response
EMAS	Empresas Multinacionales Andinas
ERP	Sistema de planificación de recursos de la empresas, (por sus siglas en ingles)
Espol	Escuela Superior Politécnica del Litoral
EUA	Estados Unidos de Norteamérica
Fampi Táchira	Fundación para el Fomento y Financiamiento de la Artesanía, Microempresa y Pequeña Industria del Estado Táchira
Fedeindustria	Federación de Artesanos, Pequeños y Medianos Industriales de Venezuela
FIM Productividad	Fondo para la Investigación y mejoramiento de la productividad
Foncofin	Fondo de Cooperación y Financiamiento de Empresas Asociativas
Foncrei	Fondo de Crédito Industrial
Foncrep	Fondo de Crédito Popular
Fondapemi	Fondo de Fomento y Desarrollo de la Artesanía, Pequeña y Mediana Industria
Fudeco	Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental
Fundacite	Fundación para la Ciencia y la Tecnología
Fundapymi	Fundación para el Fomento de la Artesanía Pequeña y Mediana Industria
GCT	gestión Calidad Total
I	Informante, se acompaña con un numero
I + D	Investigación y Desarrollo
IBM	Industries Bussiness Machine
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IESA	Instituto de Estudios Superiores en Administración
INCE	Instituto Nacional de Capacitación Educativa
INE	Instituto Nacional de Estadística
ISIC	Identificar, seleccionar, interactuar y personalizar (siglas en ingles)
ISO	International Organization for Standardization
IUT	Instituto Universitario de Tecnología
JIT	Just in Time
JUNAC	Junta del Acuerdo de Cartagena
Km <sup>2</sup>	Kilometro cuadrado
M	Matriz
MBTI	Indicadores Tipo Meyers-Briggs
MC	Matriz de Correlation
MCCA	Mercado Común Centro Americano
Mercosur	Mercado Común del Sur
MM	Mil Millones, Millardo
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MRP	Materials Requirement Planing
MS DOS	Micro Soft Disk Operative Systems
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCEI	Oficina Central de Estadística e Información
OIT	Organización Internacional del Trabajo
Onudi	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
P	Protocolo

**ABREVIATURA****SIGNIFICADO**

Paipyme	Programa de Asistencia Integral para la Pequeña y Mediana Empresa
Pdvsa	Petróleos de Venezuela S. A.
PIB	Producto Interno Bruto
PIB/p	Producto Interno Bruto por persona
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PPA	Paridad del Poder Adquisitivo
Propyme	Estudios y Proyectos para la Pequeña y Mediana Empresa
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
PYMI	Pequeña y Mediana Industria
Rlcty	Red Latinoamericana de Indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación
s/f	Sin fecha
SELA	Sistema Económico Latinoamericano
Sencamer	Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos
Seniat	Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria
SIDA	Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida
SIN	Sistema Nacional de Innovación
Sogampi	Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la Mediana y Pequeña Industria
SPSS	Statistical Package for Social Science
Tecnoparque	Fundación Parque Tecnológico Barquisimeto
TI	Tecnología de Información
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
TPM	Total Productive Maintenance
TSI	Tecnologías y Sistemas de Información
TSU	Técnico Superior Universitario
UCV	Universidad Central de Venezuela
UE	Union Europea
ULA	Universidad de los Andes
UN	Naciones Unidas
Unesco	Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas
Unesr	Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
UNET	Universidad Nacional Experimental del Táchira
UNIN	Unidad de Investigación de Ingeniería Industrial
UNT	Unión Nacional de trabajadores
URSS	Unión República Socialista Soviética
USA	United States of America
UT	Unidad Tributaria
UTAL	Union Tachirensense de Alcaldes
VTV	Venezolana de Televisión

## DEDICATORIA

A nuestro Padre Celestial, por haberme dado la fortaleza, humildad, y paciencia para soportar y superar exitosamente todo este difícil proceso.

A Jesucristo, su divino hijo, por acompañarme en todos los momentos arduos y por derramar sobre mí sus bendiciones.

A mi tesoro máspreciado, mi familia, esperando poderles devolver con creces cada minuto de mi vida que les tome prestado por estar dedicada a este doctorado.

A ti Madre, quien vino solita, de lejanas tierras, y a quien admiro por todo lo que ha logrado en su vida, y porque trasciendes como ser. Fuiste quien gesto la idea de cursar los postgrados. Hoy, son tres ideas convertidas en realidad.

A mi esposo, me siento orgullosa de ti, por tu gran amor y paciencia. Soy una privilegiada por tenerte, y me pregunto, que me debería la vida que me ha pagado en exceso al tener tu amor.

A nuestros hijos, fruto de nuestro amor, en los cuales tenemos cifradas nuestras esperanzas de verlos realizados, con los sueños hechos realidad, saludables y felices todo el tiempo.

A nuestros Nietos, hoy pequeñitos, mañana adultos de bien, con especialísimo amor.

A mi yerno, por darle el más tierno amor a nuestra hija y por siempre haberme apoyado.

A mi hermanito, su esposa y mis sobrinas porque siempre están allí, su presencia es valiosa para mí.

Y para ti, mi querido lector, por cada minuto de tu vida que me regalas leyendo estas letras a las cuales les he puesto todo mi amor.

Para Ustedes, por siempre,

*Nilsia Joany López de Gelviz*  
17-05-05 08:13 pm

## AGRADECIMIENTOS

A las autoridades de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez y Universidad Nacional Experimental del Táchira, por consolidar el convenio que dio vida al Doctorado en Ciencias Administrativas en el Táchira.

A mis profesores, mis maestros, quienes me formaron, me inspiraron. Por su tiempo y dedicación. Siempre estarán en mi corazón y con una deuda de agradecimiento.

A mi tutor, porque conocerlo fue toda una experiencia. Me enseñó a descubrir, desde la perspectiva académica, la cara oculta de muchas cosas.

A los Doctores designados como jurados para evaluar esta tesis doctoral, por sus aportes valiosos dirigidos a elevar la excelencia académica de este producto intelectual.

Al Dr. Fidel Moreno, a quien localice en el ciberespacio, posibilitado por Internet. Escuche su voz por primera vez un 31 de diciembre de 2001. También a su esposa, la Dra. Godoy, por su apoyo profesional, en la cumbre del momento más difícil de este proceso. Porque valoraron este trabajo y a su autora le hicieron recuperar la esperanza perdida.

Al Dr. Miguel Martínez Miguelez, intelectual de reconocida trayectoria nacional e internacional, por sus opiniones. Me impacto su gran humildad, ejemplo que muchos doctores deberían seguir.

A los Gerentes del Táchira, y con especial afecto, a los que informaron para esta investigación. Esta también es su obra. Sin su aporte, esta realidad irrepetible, no hubiese sido posible sin Ustedes. Realmente que los admiro.

A Ferreciro's C.A. y Su Papelería C.A., por haber financiado íntegramente durante 6 años<sup>1999-2005</sup> esta investigación.

Con especial agradecimiento a las siguientes personas e instituciones, por su apoyo logístico, Antonio Figueroa, Iván Márquez, Mary Thais Mogollón, Aura Ruiz, Diputado Contreras, Eduardo Larrazabal, Oswaldo Esperanza, Rectorado y Decanato de Postgrado de la Unet, Lotería del Táchira, Gobernación del Táchira, Diputado Henry Parra, Caja de Ahorros de los Contadores Públicos del Estado Táchira,

A todas aquellas personas y empresas, que de una forma u otra contribuyeron a que la Tesis Doctoral que en estos momentos Ud. tiene en sus manos sea una hermosa realidad.

Gracias, por siempre,

*Nilsia Joany López de Gelviz*  
17-05-05 08:13 pm

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA  
VICE RECTORADO ACADEMICO  
DECANATO DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA POSTMODERNIDAD

AUTORA: NILSIA JOANY LÓPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com

TUTOR: DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

FEBRERO DE 2006

## RESUMEN

La presente investigación analizó el problema de la Competitividad inspirada en la Innovación, en la especificidad regional cultural de la Pequeña y Mediana Industria Manufacturera Tachirense, estudiando a sus gerentes, desde la perspectiva cognitiva y actitudinal. Para la fase uno de la investigación, se eligieron once Zonas Industriales que contenían once sectores productivos, lo cual contemplo un abordaje con estrategias de tipo documental. La Fase dos, se cubrió con un trabajo de campo. Intencionalmente se escogieron cinco sectores productivos: Plástico, Parafinas, Muebles, Metalmecánico y Calzado. El Paradigma de Investigación asumido fue el interpretativo. El Tipo de Investigación o Estudio fue el Cualitativo. Se adoptaron los cuatro polos de investigación científica, complementariamente con la fenomenología. Los actores sociales escogidos como informantes fueron seis gerentes que tuvieran el conocimiento, la experiencia y su disposición voluntaria de participar en el estudio. Como instrumento para la recolección de la información se utilizó la Observación y una Entrevista en Profundidad y Focalizada. La implicación del investigador en relación al objeto de estudio se asimiló como propia, habiendo unidad entre el sujeto y el objeto. Un estudio piloto sirvió como antesala para comprobar la adecuación de las cuestiones in situ. La Validez se obtuvo a través del juicio de expertos, reforzada con la validez aparente, la instrumental, la pragmática, y la teórica. El contexto de Confiabilidad, estuvo orientado hacia el nivel de concordancia interpretativa de los diferentes evaluadores, observadores, jueces, optándose por un noventa por ciento. Permanentemente se utilizó la triangulación de los datos, del investigador, la teórica, metodológica y la disciplinar de forma que se pudo comparar, contrastar y corroborar la información. El análisis e interpretación de la información se efectuó a través de un proceso de categorización. El proceso comparativo se detuvo cuando alcanzo lo que Glaser y Strauss denominan *saturación teórica*. Se hizo una rica descripción del objeto de estudio pero, se avanzó hasta los niveles explicativos que permitieron generar una Teoría Fundamentada que emergió apoyada en el testimonio de sus actores. Dentro de los hallazgos más resaltantes se detectó que en los actuales momentos la PYME Tachirense está lejos de ser Competitiva e Innovadora y con evidentes estados de obsolescencia. La Norma Covenin 80 89 diseñada para medir la Calidad y Productividad no se adecua a los perfiles de la PYME Tachirense. Las trece áreas operativas presentaron un porcentaje de cumplimiento calificado como grave y deficiente. Al analizar la correlación de las áreas dentro de cada sector se determinó que hay independencia entre las áreas, por lo cual no son organizaciones sistémicas dentro del sector, a excepción del Sector Metalmecánico. Emergió una tipología que caracterizó los rasgos determinantes en su particularidad de la PYME y sus Gerentes. Igualmente, una Epistemología para la Competitividad con Responsabilidad Social donde el Gerente, la Empresa, el Estado, Sociedad y Medio Ambiente son entidades indisolubles. No existe una Cultura para la innovación. El Liderazgo, los Modelos de Negocios, las Capacidades y las Tecnologías son administradas por sus gerentes bajo las perspectivas de viejas Orientaciones Paradigmáticas que hacen que impacten negativamente en su gestión empresarial, en un mundo globalizado. Se concluye que el problema fundamental de la competitividad inspirada en la innovación por parte de los gerentes son las grandes debilidades de tipo Cognoscitivo que no le permiten tener una formación profesional que este articulada con la gestión que le es requerida, aunada a una deficiente comunicación de la Identidad Corporativa de forma que sea armónica y adecuada hacia sus públicos, específicamente, la conceptual (Visión, Misión, Filosofía y Valores) y la Visual (Grafica, Ambiental) para que la empresa sea reconocida y diferenciada de sus competidores. Se recomienda un cambio de actitud en las posturas asumidas por parte de los gerentes en la disposición de cómo gestionan sus empresas para enfrentar los retos y manejar la complejidad que ameritan estos tiempos postmodernos.

## PALABRAS CLAVES:

Competitividad, Innovación, Gerentes, Investigación Cuantitativa, Fenomenología, Entrevista en Profundidad y Focalizada, Teoría Fundamentada, Tipología, Estado, Sociedad, Medio Ambiente, Responsabilidad Social, Comunicación, Identidad Corporativa, Orientaciones Paradigmáticas, Postmodernos.

## INTRODUCCIÓN

A manera de introducción, la presente Investigación Doctoral, traza un interés sobre una serie de situaciones en torno a la competitividad empresarial, la cual es afectada por la actuación gerencial y el manejo de una pluralidad de paradigmas en la manera de gestionar las organizaciones y que han impactado la gerencia, en estos tiempos postmodernos marcados por el cambio social. Esta situación plantea la necesidad de nuevas Teorías en las Ciencias Administrativas, que abarquen tanto a las organizaciones como a sus gerentes, en la gestión de los escasos recursos, de manera que aborden la competitividad inspirada en la innovación, sin excluir un enfoque de sustentabilidad y sostenibilidad, siendo este un paradigma que encara la responsabilidad social que tienen los gerentes, sin desprenderse también de su relación con los problemas sociales.

El fenómeno estudiado, la competitividad, desde la perspectiva de sus gerentes, entrañó una indagación exhaustiva de la diversidad y pluralidad de paradigmas que han asumido los gerentes en el manejo de sus organizaciones para lo cual se estudio a la empresa y su entorno con una visión holística, de totalidad y complejidad ante la problemática subyacente que justificó a su vez la utilización de unidades temáticas iniciales que permitieron que de allí emergieran ricas categorías de análisis tan diversas y pertinentes al carácter pluriparadigmatico de la investigación.

De lo expuesto, se plantea la necesidad de dar respuesta a los objetivos propuestos, direccionando una exploración hacia el interior de los gerentes, para indagar y comprender lo que subyace a una baja competitividad, llegando a las cosas mismas, apuntando bajo la perspectiva de una Investigación de tipo cualitativa, apoyada en la fenomenología, para de esta forma dar sentido de forma reflexiva a la conducta humana, por cuanto, lo que los gerentes dicen y hacen, es producto del modo en que definen su mundo, íntimamente ligado a sus valores, creencias, intenciones, actitud personal y compromiso con la realidad social, conformando así una opción ontológica. También, una situación concreta respecto a la competitividad en los escenarios de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), contextualizada al Estado Táchira, Venezuela, resaltando su importancia debido a su presencia en la composición del tejido industrial Venezolano, y por el impacto que sufren por la actuación de ese actor social, es decir, el gerente.

Epocalmente se observa cómo la condición postmoderna continúa latente en el Continente Americano, en pluma de sociólogos y críticos, designando "el estado de la cultura después de las transformaciones que han afectado a las reglas de juego de la ciencia, de la literatura y de las artes a partir del Siglo XIX". (Lyotard, 1984:9). Asistimos a la "revolución que nadie soñó", en la revolución de la microelectrónica, la feminista, la ecológica, la

política y la revolución paradigmática ó la otra postmodernidad de Mirés (1996), es decir, de una nueva época, distinta de la modernidad, aquella que nos muestra un quiebre de la civilización moderna, la cual nos señala que una nueva concepción del mundo esta desapareciendo para darle paso a otra distinta, sustentadas sobre nuevos principios y parámetros rectores, ya que los anteriores perdieron vigencia como elementos ordenadores.

En los albores del tercer milenio, los negocios han sido impactados por el cambio de paradigmas. Ellos dan cuenta de un orden económico y político del mundo y su proceso de apertura; el cambio en el ambiente de los negocios y mercado; del cambio inminente en la naturaleza de las organizaciones; y por las Tecnologías de Información (TI) (Tapscott & Caston, 1995). Es una sociedad postmoderna caracterizada por organizaciones aplanadas; nuevas coordenadas; ética comunicativa, dialógica; racionalidad dialógica; un sujeto deliberante; discurso metafísico, cualitativo, subjetivo; a las cuales se les añaden la crisis antropológica y la pluralidad cultural e ideológica.

En efecto, se evidencia que al ingresar al Siglo XXI, las PYMES y por ende sus gerentes, enfrentan nuevos desafíos, ya que la calidad, la rapidez y la agilidad de su trabajo serán atributos no suficientes para competir con éxito. Por lo tanto, es necesario desarrollar nuevas competencias, desaprendiendo ciertas cosas y aprendiendo otras. El argumento en cuestión amerita que se cuente con un discurso en donde las posturas realmente cambien las concepciones predominantes y permitan al nuevo gerente, ser adaptativo, con altísima capacidad de respuesta y en condiciones intelectuales para pensar más allá de lo imaginable (Ludovic, 1995). Resulta claro que el seguir anclado en viejos paradigmas llevara a paralizar la capacidad de pensar, actuar, de aprender las nuevas experiencias, lo cual obstaculiza aportar cambios fundamentales en las áreas de innovación, intuición o inspiración.

En el contexto postmoderno se hace necesario el estímulo al cambio y la innovación permanente, a una velocidad que le siga la dinámica del mercado cambiante. El reto del gerente inteligente es reconocer que en el mercado actual, para que las organizaciones sean competitivas, el cambio es inevitable y por consiguiente, la innovación ha de ser permanente. En este sentido, se requiere más flexibilidad e innovación en el manejo de la organización y cambio en los requisitos para el liderazgo organizacional. Las innovaciones asociadas a los inicios de la época postmoderna provocan fuertes ansiedades, pues siempre es difícil asimilar lo desconocido y lo novedoso. Aun más estresante resulta ser la condición actual de la permanente mutabilidad, y la consecuente imposibilidad de establecer un sentimiento de familiaridad y control sobre los cambios necesitados antes de que se nos presenten otros y nuevos retos, casi siempre imprevisibles. De manera que para sobrevivir y avanzar, las PYMES actualmente se encuentran obligadas a responder, a veces rápidamente, con la innovación o lo que es mejor, una cultura de transformación. No hay duda que la innovación y la transformación, tan

características de la postmodernidad, requieren más que de una comprensión racional. Y, para lograr la innovación, hay que juntar las fuentes de la creatividad y recursos, tanto conscientes como inconscientes.

La innovación es el instrumento específico del empresariado innovador. Para ellos la innovación consiste en la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad para producir riqueza, la innovación crea o modifica un recurso; cualquier cambio en el potencial productor de riqueza ya existente, es también innovación (Medina & Espinosa, 2001). Se asume para esta investigación a la innovación como la manera de convertir las ideas y el conocimiento en productos, en gestión, procesos o servicios nuevos mejorando los existentes, que el mercado reconozca y valore. La innovación implica un deseo, entonces, hacia la transformación. El deseo y los pasos hacia la transformación que ésta encadena son expresiones del sistema entero [la PYME] y también de su personal. Las ideas, las sugerencias, la visión elaborada: todas estas incorporan los recursos, la creatividad, la cultura organizacional, los cuales dan forma a la innovación, le permitirán ser más competitivas. En todo caso, la capacidad de innovar en todos los escenarios, asegura la supervivencia de las empresas y en este caso particular las PYMES. Al direccionar un recorrido por el mundo, se evidencia lo crucial que ellas representan en la economía de los países y en especial en el ámbito social, por sus valiosos aportes; además, cabe destacar, lo necesario que de la Ciencia emerjan soluciones que de alguna manera beneficien al ser humano, dada cuenta del plausible enfoque humanista.

La presencia de la PYME en la composición del tejido industrial es prominente a escala planetaria. Esto se evidencia con el apoyo de las cifras presentadas por Díaz D. (2001), en Europa, las PYMES constituyen el 77% de las empresas; en Alemania, 99% de las empresas. En 1993, en la actual Unión Europea, UE, (antes Comunidad Económica Europea) existían 17 millones de PYMES; En Estados Unidos de América (EUA), las PYMES forman el 95% de las empresas. En cuanto a Asia, Japón, se componen del 99% de las empresas. Respecto a la América Latina, las PYMES son en un 99% en México; así mismo, en Colombia, Perú, Uruguay, lo son, al menos más del 70% de las empresas. En Venezuela, según datos del Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América, Cideiber (1997), casi el 66% del sector manufacturero fabril son pequeñas industrias. De esta manera queda demostrada la alta representatividad de las PYMES en la economía de las Naciones, lo cual se traduce en una relevancia social y económica, contribuyendo estas empresas a la economía del país, por ser sectores decisivos que generan altos grados de ocupación de la fuerza laboral; igualmente, como aportante de exportaciones, inversiones y también por su incidencia en el Producto Interno Bruto por persona. (PIB/p)

Es oportuno acotar que usualmente se utiliza este indicador para denotar el desarrollo que se espera en cada país. Sin embargo, en opinión de la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de la Naciones

Unidas (Unesco) (1999) suele ser engañoso, porque proporciona una visión parcial de las condiciones socioeconómicas reales de la población. De allí que un indicador que permita aprehender esa realidad, es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual fue creado en 1990 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi).

La globalización es una realidad en marcha, y las consecuencias de este proceso afectan la competitividad de los negocios. Dentro de los nuevos paradigmas que favorecen las innovaciones, se ubican las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) por cuanto, "en la época postmoderna, la interconexión social planetaria se facilita y se acelera debido a grandes innovaciones principalmente tecnológicas y económicas". (De Loach, 1998). Por tanto, las TIC facilitan la inserción de las empresas en la economía digital, toda vez que las ellas se apeguen a esta innovación y se benefician de la interconexión a escala planetaria.

Las TIC, han posibilitado una nueva sociedad informacional, donde surge un nuevo enfoque llamado informacionalismo, el cual es definido como "una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico". (Southern, 1996 en Bello M., 1999:8). Todo esto provoca cambios drásticos en los negocios y en el ambiente empresarial de las PYMES. Es necesario resaltar que adicionalmente a la innovación tecnológica, se va más allá hacia la innovación organizativa y comercial. De manera que, dentro de una organización productiva no sólo las innovaciones relacionadas a tecnologías de productos, procesos o servicios tienen un efecto significativo en su capacidad competitiva. Los procesos innovadores exitosos suponen preestablecer estrategias, disponer de recursos y fundamentalmente una cultura organizacional innovadora.

El reto para la gerencia estará en asumir el cambio e internalizar los nuevos paradigmas, que se traducirán en una nueva manera de pensar y de actuar. Ahora bien, la capacidad de innovar en todas las esferas del acontecer empresarial, aseguran, al menos, la supervivencia de la organización, condición no suficiente en los actuales escenarios. Este deseo es la base de todo proceso de transformación e innovación, los cuales son imprescindibles en la época postmoderna.

En los escenarios Tachirenses, las PYMES han venido confrontando una serie de dificultades que afectan la condición operativa y estratégica de organización competitiva e innovadora en estos tiempos postmodernos. Ello lo evidenciamos en sendas investigaciones llevadas a cabo en la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET) que dan cuenta de los diagnósticos realizados al Parque Industrial del Táchira.

La gerencia esta saturada e inmersa en sendas problemáticas, causados por factores adversos, los cuales requieren de ser detectados, evaluados, organizados, segmentados, y resueltos de cara a las orientaciones pluriparadigmáticas en la gestión empresarial, con la finalidad de poder construir el cómo hacer (estrategias) que permitan a las PYMES asumir posiciones robustas que minimicen el impacto de los problemas. Esta investigación trata de apoyar y problematizar respecto a la inquietud de muchos teóricos de la administración en cuanto a la proliferación de modas, tendencias, modelos, etc. en el área de la gerencia, que abruman a sus actores (gerentes e investigadores) ante tanta abundancia de material, muchas veces desfragmentado.

Se planifico y ejecuto un diseño de investigación flexible y a la vez complejo, que fue organizado por diversas etapas y fases para dar respuesta a los objetivos planteados. En este sentido, la presente investigación abarco a las PYMES de la industria manufacturera, ubicadas en los once parques industriales del Estado Táchira. Estos sectores están compuestos por los diferentes subsectores productivos, siendo once en total (calzado cuero, plástico goma, mueble madera, metalmecánica, alimentos bebidas, tabaco, artesanía, minería, artes graficas, confección textil, y otros, dentro del cual se encuentra "parafinas", que fue tomado en cuenta para el estudio). Estos subsectores serán denominados a los efectos de esta investigación como sectores. De tal manera que hubo diversidad y complementariedad en las técnicas investigativas según esta se adecuara al objetivo propuesto.

En una primera fase del proceso investigativo, todos los sectores fueron estudiados optando por una metodología de tipo documental, mientras que para el trabajo de campo fueron escogidos 5 sectores de la industria manufacturera, de manera intencional, atendiendo a unos criterios plasmados por la autora. Se hace prioritario un aporte a este grupo de empresas que han venido presentando un estancamiento que no les ha permitido ser competitivas; de allí que se justifica la escogencia de la industria manufacturera, incluidos sus sectores, beneficiarios de esta investigación de alto rango académico ubicada en estudios universitarios de quinto nivel (doctoral). Los gerentes necesitaran ser capaces de, rápidamente, asumir nuevos paradigmas, adaptarse e innovar en los escenarios globalizados. Para garantizar su continuidad, asumir la innovación, y el cambio como paradigma para adicionalmente obtener altos estándares de calidad y productividad viabilizando ventajas competitivas. Con este estudio la autora aspira, al igual que Córdova, Gonzáles & Bermúdez (1990:57) comprometerse con la comunidad PYME para "buscar, conocer y resolver sus necesidades sentidas como problemas obstaculizadores a su desarrollo". Igualmente, como se afirmo anteriormente, el presente estudio esta enmarcado fundamentalmente en el paradigma cualitativo y mediante la fenomenología, se desea entender el objeto de estudio desde la propia perspectiva de sus actores. De esta forma se "examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante" (Taylor S., 1992:16). De manera que Douglas, citado por (cp) Taylor S., (1992:16) escribía "Las fuerzas que mueven a los

seres humanos como seres humanos y no simplemente como cuerpos humanos son materia significativa. Son ideas, sentimientos y motivos internos”.

Se adoptó, como metodología, una complementariedad del modelo sistémico para la comprensión de la práctica científica propuesta por los autores Canadienses P. de Bruyne, J. Herman y M. de Schoutheete (1974), concebido como un espacio cuadripolar [Polo Epistemológico - Polo teórico - Polo Morfológico – Polo Técnico], junto con la fenomenología. Con la metodología cualitativa se aprehendió el proceso de interpretación. Finalmente, se trató de conocer el problema oculto que subyace a la competitividad en la especificidad del contexto Tachirense, estado andino venezolano, en donde, a pesar de haber un exceso de diagnósticos de diversas investigaciones, la falta de competitividad persiste.

La Tesis doctoral fue estructurada en ocho partes, que contienen diez y seis capítulos. Además, se han incluido fotografías y otras herramientas visuales que hacen que el escrito cobre vida, capten lo emocionante de los escenarios, de las personas y lo transmitan al lector. Es decir, para facilitar su comprensión visual, se utilizaron imágenes, figuras o diagramas para aprovechar la capacidad que ellos tienen de hacer más visible la realidad y dar una visión de conjunto siendo un medio potente de comprensión, explicación y demostración de la dinámica interna del fenómeno en estudio, siguiendo a Martínez M (1996). La Parte I versó sobre la construcción teórica del objeto de estudio. Acá se inició con el primer Capítulo que trata del planteamiento del problema de la investigación científica, su formulación y direccionamiento, al igual que la justificación e importancia, y su delimitación. La Parte II, lo conformó el segundo Capítulo que contiene las instancias teóricas dividiéndose a su vez en las bases teóricas referenciales (por cuanto el paradigma de investigación asumido por la autora fué el Interpretativo) y las bases teóricas metodológicas que apoyaron todo el diseño de la investigación. La Parte III, fue concebida como una metodología para el estudio de la competitividad e incluye el Capítulo 3, Marco Metodológico. Con respecto a la Parte IV, se dió un abordaje espacial correspondiente a la PYME en Venezuela y el Táchira. Fue estructurado en dos capítulos; es decir, con el Capítulo 4 se mostró el contexto de la PYME en el Táchira a través de sus escenarios y los sectores productivos. El Capítulo 5 planteó el análisis documental de la capacidad de gestión de la PYME de todo el parque industrial a través de las 13 áreas operativas de funcionamiento. Para el análisis de los datos se utilizaron técnicas estadísticas (descriptiva e inferencial) validada por un experto en el área.

La Parte V, reflejó dos Tipologías que emergieron espontáneamente producto de la investigación. Una, de la PYME, otra, de sus gerentes, para lo cual, en el Capítulo 6 se presentó la caracterización de la PYME, mientras que en el Capítulo 7 está la caracterización del gerente. Es necesario indicarle al lector, que los capítulos fueron preparados conservando lo pautado por la estructura inicial de observación para las unidades

temáticas preparada especialmente para esta investigación y dentro de ellas se desarrollaron las categorías emergentes de interpretación que afloraron naturalmente del estudio, basado en el testimonio de sus actores. Cabe destacar, que la autora consideró esta formalidad motivada por una intención didáctica, dado el carácter académico científico, de la presente tesis doctoral.

Con la Parte VI la autora develó la realidad del gerente tachirenses, desde la perspectiva actitudinal hacia la competitividad y la innovación de acuerdo a las nuevas orientaciones paradigmáticas en la gestión empresarial. Para ello se presentó el Capítulo 8 para el abordaje de la competitividad y el Capítulo 9 para la innovación. En cuanto a la parte VII ésta apuntó hacia los factores determinantes críticos que influyen en la calidad de gestión de la PYME, sustentado en la división propuesta por los autores Hartman & Sifonis (2000). Para esto, se presentaron varios capítulos. El 10 para el liderazgo; el Capítulo 11 para el modelo de negocios; el Capítulo 12 desarrolló la temática de las capacidades para operar en la red; el Capítulo 13 abordó lo referente a tecnología; y finalmente el Capítulo 14 explicó las áreas y factores de gestión. El criterio asumido por la autora para la escogencia de áreas y factores fueron aquellos que resultaron muy críticos en el análisis documental realizado en la primera fase del proceso investigativo y se quiso comparar y contrastar con el trabajo de campo, realizado dos años después de haber sido recogido la data primaria que origino las 17 investigaciones diagnosticas del primer análisis. La última parte, la encuentra el lector con el numero VIII, contentiva de dos capítulos. En el Capítulo 15 se despliegan las Conclusiones y el Capítulo 16 recibió a las Recomendaciones.

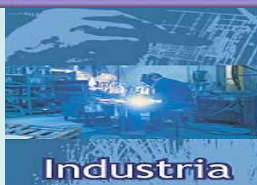
Los anexos fueron especificados por Series. Así tenemos, la Serie A para referenciar las Unidades de Investigación Universitaria, la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (Unesr) y la UNET a las cuales se adscribe la presente investigación y también a manera de reconocimiento y difusión de dichas unidades investigativas donde están agrupados una serie de investigadores científicos de procedencia local y nacional; la Serie B para los aspectos inherentes de la Norma de Calidad Covenin 80-89; la Serie C, presenta los componentes de apoyo para la investigación cualitativa; vale decir, la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, la entrevista en profundidad y focalizada, y la solicitud para el juicio de expertos. La Serie D ofrece el análisis estadístico para la capacidad de gestión de las 13 áreas; y la Serie E aporta la data para el análisis estructural para la conversión de los protocolos en lenguaje científico. Se agrega un glosario, al igual que las respectivas referencias bibliográficas. Como una ultima instancia, y para cerrar, una breve semblanza de la autora de esta obra cuyo propósito es lograr un plano de acercamiento y comprensión lector autor.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA  
VICE RECTORADO ACADEMICO  
DECANATO DE POSTGRADO



## PARTE I



### CONSTRUCCION TEORICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### CAPITULO 1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Planteamiento del Problema  
Formulación del Problema  
Direccionamiento de la investigación  
Justificación e Importancia de la investigación  
Delimitación de la Investigación

UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA  
POSTMODERNIDAD  
(Tesis Doctoral)



AUTORA  
NILSIA JOANY LOPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com

TUTOR  
DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

SAN CRISTOBAL, FEBRERO DE 2006

Los gerentes, en la mayoría de las veces  
intentan llevar un cambio hacia sus organizaciones,  
pero, sin tener en cuenta que también ellos están obligados a cambiar.

La transformación debe empezar por ellos.  
Es necesario modificar el modelo mental tradicional.

Kofman F (2001)  
Al ritmo del cambio

## CAPITULO 1

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACION CIENTIFICA

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el punto de vista teórico epistemológico o de los paradigmas, estos nos muestran la diversidad de las formas de conocer una época y también el marco de pensamiento o referencia que orienta las actividades y las reflexiones dentro de un área determinada del conocimiento. Se observa que en la sociedad actual, se evidencia una realidad concreta en las formas de pensar y de conocer, generándose en consecuencia una nueva episteme o modo general de conocer, que a la vez se expresara en diferentes paradigmas su correspondiente concepción del conocimiento y de la ciencia. (Moreno A., 1993). En este sentido, las nuevas realidades de la globalización de la economía, los adelantos tecnológicos, los avances de la sociedad del conocimiento y el manejo del cambio hacen que se plantee la necesidad de asumir nuevos paradigmas en la conducción y funcionamiento de las organizaciones.

Cuando un paradigma es reemplazado, hablamos de las revoluciones científicas, las cuales se consideran aquí como "aquellos episodios de desarrollo no acumulativo en que un antiguo paradigma es reemplazado, completamente o en parte, por otro nuevo e incompatible". (Kuhn, 1969:149). Consecuentemente, el llamar "revolución" a un cambio de paradigma, implica que éste ha dejado de funcionar adecuadamente. Al adelantar nuevas teorías para resolver anomalías en la relación entre una teoría existente y la naturaleza [o un fenómeno gerencial] "la nueva teoría que tenga éxito deberá permitir ciertas predicciones que sean diferentes de las derivadas de su predecesora". (Kuhn, 1969:157).

Los paradigmas en las ciencias sociales se suceden unos a otros y coexisten al mismo tiempo. En cuanto a la ciencia administrativa "es una disciplina pluriparadigmática, no en sentido ecléctico, sincrético sino sintético". (Díaz M., 2000:3). Por lo dinámico del acontecer social, la producción de teoría se da y de allí que es una disciplina que alberga múltiples paradigmas, mediante su composición de un todo por la reunión de sus partes. Nótese entonces que la totalidad es un fundamento epistemológico para organizar el razonamiento. En este sentido, "todo esta en conexión con todo y que el todo es mas que las partes". (Kosik K., 1967, cp Zemelman, 1987:50). Se acepta el paradigma de la totalidad para la presente investigación, "no como todos los hechos, como un montón", sino como una óptica epistemológica desde la que se delimitan campos de observación de la realidad, los cuales permiten reconocer la articulación en que los hechos asumen su significación específica. De esta forma, se adopta la totalidad como exigencia epistemológica del razonamiento analítico.

El término de paradigma, se utiliza mucho para definir un modelo amplio, un marco teórico, un modo de pensar o un esquema de interpretar la realidad. Son cuatro los cambios de paradigmas que han impactado a los negocios según referencia de Tapscott & Caston, (1995:xii-xiii), destacándose el cambio en el orden económico y político del mundo, el cambio interrelacionado que se genera en el ambiente de los negocios y el mercado, igualmente, en la naturaleza de las organizaciones se genera en un cambio, y la era de la información.

El paradigma de la TIC ha afectado el ambiente internacional de los negocios y con ella la competitividad de las PYMES. En esta nueva era las aplicaciones de los computadores a los negocios, la naturaleza de la tecnología en si misma y el liderazgo en el uso de la tecnología atraviesan por una profunda transformación. Las TIC se han hecho estratégicas en cuanto es un componente necesario para la ejecución de una estrategia de negocios en las PYMES.

Epocalmente, la postmodernidad es una etapa histórica que configura un nuevo tipo de pensamiento el cual es producto de muchas condiciones que han venido cambiando. En consecuencia, la postmodernidad puede entenderse de dos formas. La primera de ellas, como una época reciente, en donde los valores y la percepción del mundo y del hombre se centran en la diversidad, la pluralidad y la complejidad. En la segunda concepción, se entiende la postmodernidad también como una época posterior a la modernidad; la cual se centra más en la creación de "una nueva sociedad", donde pasamos de la era industrial a la época postindustrial. Se admite esta concepción para la presente investigación.

En la sociedad postindustrial o sociedad técnica, el conocimiento y el talento creador e innovador son insumos o activos intangibles de gran valor (Fundación Universitaria San Martín, 1999:13). Ello implica en el nuevo orden mundial, donde todos los países e instituciones del planeta se enfrentan a acelerados cambios

socio-políticos, culturales y económicos, los retos que se plantean las PYMES en la sociedad del conocimiento o sociedad técnica en donde los insumos principales son las innovaciones tecnológicas, la calidad de la información y el poder del conocimiento. Desde esta óptica, se está frente a una sociedad dinámica y en constante transformación, donde las PYMES deben evolucionar a la par con el mundo de los negocios, de la administración de la información y del conocimiento.

En la actual sociedad, y en una nueva forma de concebir el mundo, las organizaciones y los negocios se desarrollan a partir de la globalización, la internacionalización y la apertura económica; al mismo tiempo son procesos múltiples, veloces y muy complejos. Las empresas y los negocios giran hoy más alrededor de los servicios, la información y el conocimiento. McLuhan en los años 60's hablaba de una "aldea global"; de igual manera Toffler (1971:201) señalaba en los años 70's, que "Estamos creando una nueva sociedad. No una sociedad cambiada. No una versión ampliada de nuestra sociedad presente. Sino una nueva sociedad." Ambos autores coinciden en que se está viviendo en una sociedad postmoderna, con transformaciones económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, y cuya complejidad no admite precedente como lo señala Ferrari (2001); sin embargo, los cambios a que se refieren no son puntuales, sino que, por el contrario, se habla de cambios en amplitud y profundidad en la civilización, cuyas transformaciones que se siguen produciendo tienen alcance global. De manera que la conformación de un escenario global pero también fragmentado impacta sobre el plano de los actores sociales. El cambio que vive la humanidad está conectado a transformaciones profundas en sus procesos. Estos procesos son, en fuente del referido autor, (a) La revolución científico-técnica (cibernética y quimización) y sus derivaciones tanto hacia el modo de producción como hacia el plano de la gestión; (b) Las transformaciones del mundo del trabajo y su impacto sobre la sociedad y (c) La globalización económica.

Ante la transformación y surgimiento de un nuevo paradigma para la competitividad de las PYMES, él está en función de la internacionalización de la economía, de la globalización del mundo, la publicidad comercial de los países capitalistas, la Innovación, la administración de la información y del conocimiento, la tecnificación del mundo y la creación de la Sociedad del Conocimiento en cuanto son campos que, mucho más que otras revoluciones, han transformado la vida de la especie humana como nunca. Hablar de nuevos paradigmas implica hablar de cambio. Los cambios para que sean efectivos deben estar asociados al desarrollo y que permitan la innovación y la transformación de la sociedad. En esta perspectiva, también el gerente y sus colaboradores tienen una responsabilidad social en la consecución de metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad. En consecuencia, la responsabilidad social agrega un imperativo ético que permitirá hacer aquello que mejore la sociedad. También se sucede un cambio de paradigma en la respuesta social, como la capacidad de las PYMES "para adaptarse a las condiciones cambiantes de la sociedad". (Robbins & Coulter, 1996:149).

Los paradigmas son los supuestos fundamentales “que explican como funcionan los negocios y establecen la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada”. (Valdés, 1996:1). Es así como el cambio de paradigma establece nuevas condiciones y supuestos que traen retos y oportunidades. Las historias de las empresas siempre se han determinado por su capacidad para adaptarse a las condiciones y cambios que surgen de cada nueva perspectiva. Se hace necesario que los gerentes de las PYMES piensen en forma competitiva. “El pensamiento competitivo es fundamental para lograr el éxito”. (Rothschild, 1997:2). Es un asunto que debe ser asumido como una función continua, para todos los miembros de la organización, que debe internalizarse por quienes muchas veces, urgidos por la demanda permanente de mayor productividad, innovación, flexibilidad y resultados concretos, aun cuando como lideres hacen esfuerzos por aumentar la efectividad de sus organizaciones, olvidan que el cambio empieza por ellos mismos. Kofman (2001) afirma que los gerentes, en la mayoría de las veces intentan llevar un cambio hacia sus organizaciones, pero sin tener en cuenta que también ellos están obligados a cambiar. La transformación debe empezar por ellos. Es necesario modificar el modelo mental tradicional, con criterio de una totalidad, y con un sano equilibrio, con una perspectiva ética, con una administración basada en valores. Al mismo tiempo estos valores establecidos deben ser promovidos, practicados y compartidos. Ellos forman la cultura de la organización e influyen en la forma en que opera y se comportan sus empleados.

En este acontecer histórico, se observa que el mundo no es estático sino cambiante; todo lo que acontece en el universo y en la sociedad, está sujeto a un cambio incesante, a un devenir continuo. Cuando transitamos hacia un nuevo pensamiento empresarial, se observa que el paradigma de la sociedad industrial ya se agotó. El paradigma emergente es el de la sociedad del conocimiento donde el capital intelectual es la base de la próxima visión empresarial como fuente de ventajas competitivas. Las bases del nuevo pensamiento empresarial “se pueden conceptualizar desde la óptica de los elementos del cambio que dan lugar a las nuevas estructuras empresariales, para finalmente llegar a la esencia del pensamiento: la redefinición del concepto de trabajo” (Valdés & Garces, 1996:99).

La comunicación, la información y el conocimiento son “las armas termonucleares competitivas de nuestra época”. (Stewart T. 1998:9). Las empresas poseen algo mucho más valioso que los activos físicos o financieros: el capital intelectual. En explicación del referido autor, éste lo define como “la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y le da a esta una ventaja competitiva”. En la nueva era, la era de la información, donde la riqueza es producto del conocimiento. La sociedad de principio del Siglo XXI fundamenta sus negocios esencialmente en las innovaciones tecnológicas, en el auge de la información y en el poder del conocimiento. Estos acontecimientos junto a otros hechos como la reingeniería, el posicionamiento en el

mercado mundial, el liderazgo y la competitividad, por ejemplo, están generando un impacto profundo en la forma de operar de la PYME.

Un nuevo paradigma emerge ofreciendo una forma de dirigir las organizaciones, basadas en el manejo del cambio (adaptación), en la autonomía decisional al nivel operativo, en el equilibrio de las interacciones sistémicas y en la participación del individuo, con sus deseos y aspiraciones, como actor supremo de la organización. (Marina, 1996:125-126). El gerente de la PYME necesita evolucionar, no de repetición, "es necesario un cambio, una transformación paradigmática". (Stewart T. 1998:11). En este sentido, la única posibilidad de éxito es reinventando su propio pensamiento, y para muchas empresas radica en reinventar su propio negocio. Se trata entonces, de aceptar que hay paradigmas que se encuentran prácticamente agotados, pero, sin embargo, se ve a empresarios y empresas aferrándose a ellos, tratando de hacer negocios con esquemas de competitividad caducos.

En la necesidad de replantear los problemas actuales, en un nuevo contexto, en una perspectiva más amplia, se observa que los grandes cambios experimentales a nivel mundial están provocando inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible. La velocidad de generación de los cambios, la baja adaptabilidad de las empresas y la vida efímera de las organizaciones se evidencia en el mercado, son indicadores de que el paradigma que se utiliza ya no es el adecuado porque simplemente está obsoleto. Es entonces cuando se produce una ruptura epistemológica, signado por los momentos en los que ocurre un cambio respecto la concepción tradicional de la competitividad, se generan nuevas ideas o métodos que reemplazan a las que existían. En este sentido el futuro no podrá ser observado por los gerentes a través de la vieja manera de pensar. Estas rupturas paradigmáticas se producen de forma rápida y abrupta. Es cuestión de reaccionar o morir. La significación de ruptura epistemológica, en Bachelard, cp por Lanz (1977) tiene que ser entendida en relación directa con el cuerpo de conceptos con los cuales guarda una estrecha dependencia.

La ruptura epistemológica está referida a un cambio de sentido y de dirección de una problemática. Hay una ruptura, además, cuando son superados un conjunto de obstáculos que operan interiormente como límites del conocimiento. El desarrollo del pensamiento científico se da por sucesivas rupturas, por saltos, superando los obstáculos, luego una ruptura epistemológica implica un cambio. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Siendo así, "las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices". (Senge, 1992:11). El ser humano por naturaleza es dado a aprender; gusta de interactuar en equipos o grupos de personas mediante el aprendizaje aprendió a generar resultados extraordinarios.

La competitividad de una nación no se hereda, sino que se aprende. Fonseca (1997:33) apunta con respecto al conocimiento que se genera en las sociedades que "(1) Cada sociedad da origen a una gama particular de clases y formas de conocimientos que le es propia y (2) A cada sociedad le corresponde un sistema cognitivo ordenado según ciertas escalas jerárquicas y el cual está en condiciones de hacer valer, como dominante, un tipo específico de conocimiento.

La competitividad de una nación puede conseguirse a través "de la capacidad de su industria para innovar y mejorar". (Porter, 1999:163). Para llegar a ser competitivo, conlleva a la interacción de por lo menos, seis grandes elementos:

(1) Elementos de la gestión administrativa en sus áreas fundamentales de desempeño: la gestión estratégica y la gestión diaria; (2) Los aspectos relativos a la innovación: (3) Actualización tecnológica; (4) Mejoramiento de la productividad en todas las operaciones; (5) Los temas que tienen que ver con la cultura de la organización y finalmente, (6) Manejo, desempeño y desarrollo de su personal. (Matiz P., 1997)

Con relación a los recursos humanos, éstos se consideraron entre los principales factores de éxito que permitieron a las empresas de los países desarrollados un progreso rápido alcanzado, donde se destacan, entre otros:

(a) Se privilegió el fortalecimiento interno de las empresas antes de exponerlas a la competencia externa discriminada; (b) No se consideró que el proteccionismo era necesariamente malo (...) (f) Se propicio la estructuración de una gerencia innovativa, rentable, y responsable, orientada a servir al cliente y centrada en la aplicación de la calidad de gestión; (g) Se dedicaron suficientes recursos para investigación y desarrollo, en gastos y en personal, y se garantizó además una capacidad científica y tecnológica mínimas que permitieran el éxito en la investigación aplicada y básica en conexión con el desarrollo industrial; (h) Se privilegió la calidad de vida de la población participante, a través de una adecuada distribución del ingreso y del control de la inflación. (Daza M., 1998:15-16).

Debe señalarse que la calidad de vida ha sido materia de discusión por organizaciones a nivel mundial. El informe sobre Desarrollo Humano para el 2003 planteaba dentro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio un pacto entre las naciones para eliminar la pobreza. El Administrador del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Mark Malloch Brown, argumentaba que las iniciativas a largo plazo fracasaran de no producirse una reestructuración fundamental del sistema de comercio mundial (...) Uno de los principales mensajes del Pacto de Desarrollo del Milenio es que mucho de los países pobres tienen ante sí impedimentos estructurales que dificultan enormemente la consecución de un crecimiento económico sostenido.

En este orden de ideas, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Promoción de Desarrollo Humano comparten un ideal común y reflejan el compromiso vital de promover el bienestar de la humanidad, la dignidad, la libertad y la igualdad para todas las personas. Dentro de esta misma idea, el informe resalta que la sociedad civil debe tener una mayor participación en política y en la reducción de la pobreza. Por otra parte, el sector

privado, y por ende la PYME, desempeña un papel decisivo en el crecimiento impulsado por el mercado y especialmente en la creación de empleo y el crecimiento de los ingresos.

En cuanto a la educación y bajo esta misma óptica, Porter, cp Navarro C. (1996:10), destaca que los países que más recursos han dedicado a mejorar la educación de sus ciudadanos, son por lo general, los que poseen mayor prosperidad y economías más competitivas. Así mismo, expresa que las empresas más exitosas y competitivas en cada nación, tienen en común el que invierten muchos recursos en la formación de su personal. La importancia de los recursos humanos en el desarrollo económico y social de los países siempre ha sido parte de las teorías tanto económicas como de gestión empresarial. Porter, opina también, que la competitividad no es de los países, sino de sus empresas [y de su gente] ya que estas son las que tienen que enfrentar a la fiera competencia del mercado internacional. (Pineda-Serna, en cita de Medina V., J., 1998). Y para que la ventaja competitiva sea sostenible en el largo plazo deben los gobiernos ayudar a generar condiciones tanto macroeconómicas como de infraestructuras adecuadas.

Drucker (1999) considera que los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI son de índole social y políticos, siendo estos, el descenso de la natalidad en el mundo desarrollado, las modificaciones de la distribución del ingreso disponible, la definición del desempeño, la competitividad global, la creciente incongruencia entre la globalización económica y el fraccionamiento político. Ante estos desafíos, el referido autor pronostica que las instituciones [PYMES] que no contemplen estas realidades, difícilmente contarán con una estrategia adecuada y no podrán afrontar los retos planteados; en consecuencia, cabe esperar que ninguna empresa será exitosa, por lo tanto para crear riquezas, las empresas deben utilizar como herramientas de diagnostico información fundamental, sobre productividad, competencia e información sobre la asignación de recursos escasos, tanto de tipo financiero, tecnológicos, culturales y humanos.

A nivel mundial, en los últimos quince años, la competitividad ha Estado relacionada con la rivalidad política, pues ha sido un tema de creciente interés. Entre 1963 y 1990 se tomaba como base el criterio para una mayor competitividad el expresado por la Council of Competitiveness de Estados Unidos, quien para definir y medir la competitividad, valoraba la capacidad exportadora de sus industrias, sin tomar en cuenta otros elementos. Considerando a Albuquerque (1997) en cita de Medina V., J. (1998) estos criterios son simplistas. Otro factor de competitividad que se evalúa es la inversión que la industria haga en su presupuesto de Investigación y Desarrollo ( I + D ). Pero mas recientemente, una evaluación Europea hecha por el Instituto de Prospectiva Tecnológica tendiente a mejorar la concepción de calificación de los criterios para evaluar la competitividad, propone una redefinición según la cual un país y un territorio es competitivo (cualquiera que sea el grado de apertura a la economía global o el desarrollo de sus exportaciones), "si sus exportaciones tienen la

capacidad suficiente para financiar las importaciones necesarias para asegurar su crecimiento económico y su nivel de vida, sin crear ningún tipo de desequilibrio o estrangulamiento". (Coriat, 1997 en Medina V., J., 1998:25-26).

Las nuevas dimensiones de ese replanteamiento aluden a salir del reduccionismo según el cual la competitividad se relaciona primordialmente con competencia por cuotas de mercado y se mide por la balanza de comercio exterior de un país. Convierte en factor decisivo el grado de libertad que tiene un país en dirigir sus negocios. Valora a la par de los clásicos factores asociados a los costes, factores no asociados al coste como la calidad, la innovación, las inversiones inmateriales, la eficiencia de las redes de cooperación.

En América Latina, en las últimas décadas, los países andinos, es decir, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, y Venezuela, han crecido menos que los países desarrollados e incluso menos que otros países en desarrollo, perdiendo importancia relativa en la economía mundial. Los países andinos han hecho importantes reformas económicas, logrando grandes avances en la estabilización de sus economías y en su integración a la economía mundial. Sin embargo, persisten características inapropiadas para una inserción exitosa en una nueva economía global en que la información, el conocimiento y la innovación son las claves del progreso (Venezuela Competitiva, 20001b). La globalización económica "ha arrastrado consigo una globalización del sector manufactura, modificando radicalmente las políticas industriales de los países y planteando continuas revisiones de los modelos gerenciales que han prevalecido hasta ahora para cumplir con la función de producción de las empresa". (Rosales L., 1996:1-2). Para una inserción exitosa y capacidad competitiva de las PYMES se requiere que confluyan varios factores, entre los que se destacan:

(1) Creación de una cultura de la innovación basada en la utilización de la tecnología desarrollada en la empresa; (2) Entorno favorable al desarrollo de las actividades empresariales que se manifiesta en la política científica; (3) Formación y capacitación gerencial de los empresarios para asumir con propiedad las exigencias de la tecnología, del crecimiento y la penetración de nuevos mercados.

Yarzabal, Vila & Ruiz (1999:32), argumentan sobre los trabajos pioneros de Solow (1957) que le hicieron merecedor del premio Nóbel de economía, los cuales permitieron descubrir que "el crecimiento económico no se explicaba solamente por los factores tradicionales de producción". La existencia de un componente residual que Solow identificó con el progreso tecnológico, cumple un papel fundamental para el desarrollo económico de las naciones. A partir de ese momento los países en vías de desarrollo y algunos organismos internacionales, comentan los autores, comienzan a orientar inversiones con el propósito de crear una capacidad de investigación y desarrollo en universidades y otros centros de estudio de alto nivel. Si los países andinos no se incorporan rápidamente con fuerza a la revolución que está teniendo lugar en la actividad económica mundial, sus empresas quedarán nuevamente relegadas a especializarse en la producción y comercio de bienes cada vez menos

valiosos y con mercados declinantes. Ello condenaría a varias generaciones a permanecer en la pobreza, soportando un deterioro creciente de su entorno natural y bajo la amenaza de nuevas explosiones sociales. (Venezuela Competitiva, 2001b).

Fonseca (1997:28-39) hace una crítica a los efectos de la utilización del binomio ciencia tecnología en la sociedad, de que a pesar del mito de progreso centrado en una concepción de la ciencia como reino de la sabiduría y cuerpo idóneo para alcanzar simultáneamente la abundancia y la libertad; sin embargo, las promesas de progreso económico social y cultural se expresan en un significativo incremento de problemas sociales y en una profundización de la polarización entre riqueza – pobreza. Aunados a estos efectos se citan la contaminación ambiental, la desnutrición ecológica, el énfasis en la producción de armas con mayor poder destructivo, y el incremento de la desigualdad y tensiones entre las naciones.

En el caso Venezolano, la cultura de país petrolero ha convertido al petróleo en la industria, y ha reducido casi todo lo demás a artesanía; que ha creado en las relaciones comerciales y financieras un complejo de superioridad de quien se siente grande, fuerte y poderoso, y de inferioridad en quien se siente pequeño, débil y pobre. Rivas (1998) plantea que la desventaja tecnológica cobró importancia en la década de los ochenta en algunos países de la América Latina, de la cual Venezuela forma parte. Se requerían programas de reconversión industrial, como un movimiento que secundara a los intentos de industrialización de los años sesenta. El nivel de obsolescencia ya alcanzado tenía preocupados a los empresarios, sobre a todo a los grandes.

La Republica Bolivariana de Venezuela requiere de emprender planes para prepararse y así poder afrontar la globalización estudiando su entorno, además de diseñar y aplicar modelos idóneos creados en función de sus propias necesidades. En atención a lo antes esgrimido, para mejorar el desempeño de la economía Venezolana es necesario buscar los elementos que subyacen para dicho desempeño económico (nacional e internacional) los cuales dependen de sus recursos [materiales y humanos] y de la productividad con la cual se emplean. Por tanto, se requiere de “un modelo que permita a cualquier empresa o país evaluar estos recursos y las fuerzas que influyen sobre la productividad y la competitividad a nivel de empresa, industria y país”. (Enright, Francés, & Scott, 1994:64). En este sentido, estudios realizados respecto a la problemática que actualmente vive el país, específicamente en las PYMES del Estado Lara, por la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (Fudeco), alude respecto a un análisis estratégico de dichas empresas evidenciándose debilidades y amenazas tales como:

(1) Rigidez productiva, que se traduce en escasa capacidad para innovar, introducir cambios organizativos, lo cual limita el desarrollo de los recursos humanos y la profesionalización de la gerencia; (2) Predominio de criterios gerenciales tradicionales en lo relativo al manejo de recursos humanos, (3) Escasa disposición para manejar instrumentos de la gerencia moderna tales como el concepto de calidad total, el desarrollo de procesos que le permitan a las PYME incrementar entre otros aspectos la eficiencia de su empresa y reducir costos de fabricación. (Godoy de M., 2000:12-13).

Otra debilidad es que la economía venezolana tiene una grave escasez de trabajadores calificados y semi calificados con know-how técnico. (Enright, Francés & Scott, 1994:300). El referido autor cita un estudio acerca de la formación de los recursos humanos y la competitividad en Venezuela, realizado por Granell y Parra (1993), en donde encontraron que la mayor parte de los operadores de las plantas en la industria venezolana cuentan sólo con el nivel de educación básica. Al comienzo de los años noventa, aproximadamente 40% de los trabajadores empleados en el país pertenecían al sector informal de la economía. La mayoría de dichos trabajadores ganan menos que sus contrapartes del sector formal y la brecha entre los ingresos de los trabajadores de ambos sectores se estaba ampliando, siendo esto un síntoma de debilidad nacional en el desarrollo del factor humano. La inmigración ha contribuido al bajo nivel educativo del sector informal. La mayoría de niños venezolanos no están recibiendo la educación que requieren para ser competitivos en la economía contemporánea. En 1993, el informe acerca de la competitividad en el mundo "clasifico a Venezuela en el ultimo lugar entre 15 países en desarrollo mencionados en cuanto a la disponibilidad del personal capacitado". (Enright, Francés, & Scott, 1994:300). Venezuela ocupaba, para 1994, el puesto 65 de IDH después de Costa Rica y Panamá (Unesco, 1999).

Son pocos los recursos destinados a I + D en Venezuela. Para 1991 los gastos en este rubro fueron equivalentes a 0.31 del PIB. Entre 1970 y 1989 la tasa anual de crecimiento en el número de investigadores fue de 3,8% en Venezuela. Otro motivo de preocupación aparte de los limitados recursos destinados a I + D es que en los años ochenta menos del 10% de todos los investigadores trabajaban en el sector manufacturero lo cual representa una proporción muy reducida que lleve a fortalecer el sector manufacturero. (Enright, Francés, & Scott, 1994:336). En efecto, existen bajos niveles de I + D en el sector privado. La encuesta Viana (1995), en estudio realizado a la capacidad tecnológica de la industria manufacturera venezolana, encontró que las empresas nacionales estaban reduciendo sus esfuerzos en I + D y desarrollo. Veinte por ciento de las empresas grandes (150 empleados o mas) y 80% de las empresas pequeñas (10 a 20 empleados) no invirtieron en I + D en 1988. Para 1992, 40% de las grandes empresas y 90% de las pequeñas empresas no invirtieron en I + D.

Se observa una creciente disminución en la inversión en I + D de la industria venezolana, lo cual se traduce en una baja competitividad y debilitamiento del sector manufacturero. Es perentorio que el país, [Venezuela] asuma una audaz perspectiva, así como una nueva estrategia para los principales actores de la economía venezolana, incluyendo el Estado, la gerencia, la fuerza laboral y el público en general. Dicha estrategia debe responder a las realidades del entorno internacional. "También debe reflejar el hecho de que Venezuela sigue siendo una tierra llena de potencialidades. Sus enormes recursos naturales continúan en gran media sin desarrollar, gran parte de su población esta compuesta por jóvenes enérgicos, trabajadores, creativos". (Enright, Francés, & Scott, 1994:11).

Venezuela atravesó un periodo difícil, acotan los autores, pero aprendió. Un factor de éxito, para que un país logre alcanzar su verdadero desarrollo es la innovación, lo cual se traduce en competitividad. Cordeiro (1996:12) destaca además que las ventajas competitivas se construyen basadas en tres planes fundamentales: "(1) la educación; (2) los sistemas económicos políticos sociales; y (3) la visión de país y sociedad". En razón de ello, se observa que la competitividad no es un concepto que se aplica o se desarrolla aisladamente, mas bien, representa el resultado sistémico de aplicar todos los elementos anteriores y muy relacionados entre si. En esta perspectiva, "es un sistema debido a que contiene partes interrelacionadas". (Beer, 1963:30).

Para Julio de 2002, la Agencia de Prensa Francesa (AFP) resaltaba alguno de los hallazgos de una encuesta contratada por la Asociación de Artesanos, Micros, Pequeños y Medianos Empresarios (Apyme) dentro de los cuales se mencionó que en los dos últimos años el 53,7 % de las 16.229 PYMES Venezolanas registradas habían cerrado operaciones, y la capacidad ociosa de las empresas que continúan operativas es del 80%. (Diario La Nación<sup>A</sup>, Junio 23, 2002).

La PYME Venezolana requiere ahora mas que nunca, ante tan alarmante evidencia, de ser más competitiva, innovadora, para superar ese 80% de capacidad ociosa, buscando la apertura de mercados que le ofrece el mercadeo internacional, para mejorar su situación. De acá la conveniencia de investigar cual es la realidad del gerente y que subyace a la falta de competitividad y que no dejan que se superen escollos que otras industrias si han logrado derribar, pudiendo ser factores estructurales o el factor humano, quien es el que al final dirige toda la actividad empresarial, sorteando dificultades y haciendo uso de su pensamiento estratégico.

## FORMULACION DEL PROBLEMA

En cuanto a la situación del Estado Táchira, el recurso humano presenta fuertes debilidades y ellas obedecen a que el gerente no cuenta con sólida formación gerencial; el estilo de liderazgo es autocrático (71.9%), Son tendientes a centralizar las decisiones (48%). Existe una alta movilidad gerencial, la mayoría de estos tienen entre 1 a 5 años en el cargo. (Valero, 1990:294). Por otra parte, las evidencias dan cuenta de que se detecto en las organizaciones estructuras inadecuadas y formales que no se corresponde ni con las necesidades ni con la realidad actual del país; se requiere de modificar los sistemas de planificación; la rigidez de los procesos administrativos internos; problemas en el manejo de la función de control; problemas financiero-presupuestarios. (Mijares, 1993:103-110). De la misma manera, se divisó una persistencia al crecimiento lento,

---

<sup>A</sup> Periódico de circulación regional, desde hace mas de 30 años, cuya sede esta ubicada en la ciudad de San Cristóbal, Estado Táchira, Venezuela.

maduración del mercado y estancamiento estratégico, debilidades para enfrentar la complejidad internacional y el proceso inflacionario irreversible. (Mora, 1994:21).

Otro de los problemas detectados en la Gerencia Tachirense viene dada por la carencia de un pensamiento estratégico en los líderes empresariales para mantenerse a tono con la realidad, la falta de competencias en los negocios, escasez de recurso humano calificado, cambios permanentes en la normativa que rige las distintas fases productivas debido a problemas de tipo ambiental, financiero, fiscal, y otros. (Medina V. A., 1994:2-3). La falta de planes estratégicos concretos y adecuados que les permitan saber donde se encuentran en lo que respecta a la aplicación de una gestión estratégica de mercadeo. Igualmente, el trabajar con esquemas rígidos en la seguridad de que el futuro sería parecido al pasado, estableciendo metas y planes con solo extrapolar las experiencias del pasado. (Daza M., 1998:21).

Igualmente, debe señalarse que en estudios realizados en el Estado Táchira, se determinó que "el nivel global de ajuste de los gerentes para adaptarse al cambio es del 72.62%. (Medina V. A., 1994:1). Todo lleva a pensar que la introducción de nuevos paradigmas dentro de las empresas, para favorecer y mejorar las innovaciones y por consiguiente la competitividad no es tarea fácil. Las empresas sufren de "parálisis paradigmáticas". (Medina V., J., 1998:211). Podría atribuirse a razones psicológicas, por una parte y a razones del entorno. Dentro de las razones psicológicas es el temor al cambio. Es la resistencia de aceptar nuevas reglas de comportamiento. Las razones exógenas radican en entornos que sean fuertemente contaminados por deficiencias en la infraestructura, sistemas educacionales inadecuados, esquemas proteccionistas de la ineficiencia (muy de moda en los años setenta y ochenta). En el mundo de los negocios, el cambio en realidad es muy serio porque usualmente por naturaleza, las personas le temen.

El argumento en cuestión es reforzado por Gómez (1996) quien explica que se llevan años perdiendo terreno, empobreciéndonos, alejándonos de la perspectiva de un futuro mejor. Él formula los diez mandamientos de las sociedades competitivas. Dicho enunciado comprende: (1) Ambiente legal estable y predecible; (2) Estructura económica flexible; (3) Infraestructura; (4) Ahorro e inversión; (5) Capacidad para exportar; (6) Reforma del Estado; (7) Política macroeconómica eficaz; (8) Igualdad social; (9) Educación y Salud; y (10) Desarrollo participativo.

Ante los mercados globalizados, donde las fronteras se desdibujan, las empresas, cualquiera que sea su objeto y tamaño, enfrentan el reto de la competitividad. Las modernas TIC, sofisticados medios de transporte, tratados comerciales y convenios de integración entre países hacen que las empresas estén interactuando casi permanentemente con sus competidores internacionales.

El entorno de las PYMES están cambiando radicalmente y con ello las empresas. Estas se ubican en un medio de gran turbulencia que se evidencia en la extrema precariedad de sus posiciones competitivas. Las empresas y su medio ambiente se ven sacudidos por la proliferación de la diversidad y variabilidad favorecidas por la dinámica en que se desenvuelve el desarrollo científico tecnológico, que provoca un notable incremento de las formas que asume la complejidad del sistema organizacional. (Ramírez F., 2001). Muchas formulas del pasado ya no operan en el nuevo ambiente competitivo, hoy día se interactúa en un mundo de competitividad de categoría mundial. Las organizaciones deberán “reconocer el cambio y la incertidumbre, y estas deben usarlo para lograr su ventaja competitiva, que es tal vez, según Matiz P. (1997), el objetivo estratégico mas importante para las organizaciones que esperan competir en los primeros años del presente Siglo [XXI].

En función a lo antes expresado, se destaca que en la actualidad la economía presenta niveles de interdependencia cada vez mayores. Además de la interdependencia de flujos comerciales, flujos de capitales, existen los flujos de personas, ideas y conocimientos. Sobre este aspecto Soares (1999) exalta que éstos últimos serán los que “cambiarán radicalmente el propio concepto de espacio económico nacional y exigirán cambios profundos en las nociones de institución, valores y compromiso mutuo”.

Sin embargo, Godoy de M. (2000), opina que ante el proceso de globalización en las PYMES del Estado Lara, la globalización de los mercados exige de sus propietarios o gerentes sobre todo en la PYME, asumir nuevas responsabilidades en lo relativo a gestión tecnológica, relaciones con el entorno de tal manera de mejorar su competitividad. Las PYMES de los países en vías desarrollo, solo tienen una alternativa: revisar sus estrategias y políticas para lograr algún nivel de competitividad. Las dificultades por el bajo nivel de competitividad son un síndrome común en este tipo de países. La desventaja en capacidad tecnológica, tanto en maquinaria como en procesos, el cambio y la innovación, son unos de los mayores problemas que los mismos productores reconocen.

En la mayoría de casos la fuerza productiva no se orienta al sector primario y secundario, dándose excesivamente la actividad en el sector terciario, como son los servicios, finanzas y distribución. Igual situación exponía Clark (cp Pernaut, 1975:42) en el sentido de que en la economía Venezolana se observa, una anomalía en la condición de país subdesarrollado, es decir, atrofia en el sector secundario y la hipertrofia del terciario.

Según lo planteado en esta Problematicación que da cuenta del estudio para las PYMES y los gerentes del Sector Manufacturero en el Estado Táchira, en el contexto de los nuevos paradigmas gerenciales en el escenario de los cambios de la economía globalizada, cabría hacer las siguientes preguntas, en el entendido que hay una serie de trabajos investigativos que apoyan y resaltan las evidencias aquí presentadas que destacan los

problemas de competitividad, entonces, ubicándonos espacialmente en la región del Táchira, en el sector de la industria manufacturera: ¿Cuál es el problema de competitividad, inspirado en la innovación, determinando una especificidad regional-cultural de las empresas manufactureras tachirenses?. De igual forma, desde la perspectiva actitudinal, ¿Cual es la explicación fenomenológica del problema? En el Estado Táchira, según publicó González (2001), la Ing. Osorio, encargada de Corpoandes, dijo que "hay un exceso de diagnósticos aplicados al parque industrial". Pero, a pesar de ello, se observa que la situación persiste, agravándose en los últimos años. Ante la evidencia presentada en la Problematicación, debido a los escenarios globalizados, y a la necesidad de que las empresas sean mas innovadoras, competitivas, que asuman el cambio paradigmático, las interrogantes de investigación apuntan hacia la profundización en el problema planteado, tratando de buscar esa "cara oculta". Es "conocer esa realidad cuya esencia depende del modo en que es vivida y percibida por el sujeto, una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano". (Martínez M., 1996:167)

En ese sentido, al estudiar el sector manufacturero del Estado Táchira, emergen las siguientes preguntas para la investigación: ¿Cuáles son los factores que subyacen a la falta de competitividad, de las áreas críticas de mayor incidencia en la calidad y productividad, respecto a la Norma Venezolana para la evaluación de empresas emitido por la Comisión Venezolana de Normas Industriales (Covenin) 80-89 según el Manual emitido por el Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM-Productividad)? ¿Cuales son las características que describen a la Pequeña y Mediana Empresa Tachirense? ¿Cuales son las características que describen al gerente de la Pequeña y Mediana Empresa Tachirense? ¿Cuales son los elementos sobre las condiciones actitudinales en sus de tres componentes (1) Cognoscitivo; (2) Afectivo y (3) Conativo o de la Conducta, de los gerentes hacia la competitividad inspirada en la innovación de acuerdo a las nuevas orientaciones paradigmáticas en la gestión empresarial ante los desafíos de la competitividad en una economía globalizada? ¿Cuáles son los factores determinantes críticos que influyen en la calidad de la gestión estratégica en las dimensiones de liderazgo, modelo de negocios, capacidades, tecnología y áreas-factores de gestión de la PYME del Estado Táchira?

Ante la problemática expuesta del sector es necesario profundizar fenomenológicamente para obtener la explicación de la realidad vivida por los gerentes y que impiden la competitividad e innovación, es decir, como el gerente experimenta, vive y percibe esa realidad, ese mundo vivido, y a partir de allí, plantear lo que subyace ante esta problemática, y sus posibles soluciones a partir de la toma de decisiones que minimicen el impacto del problema que viven las PYMES de la región.

## DIRECCIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVOS GENERALES

1. Analizar el problema de la competitividad inspirada en la Innovación, determinando la especificidad regional cultural de la Industria Manufacturera Tachirense.
2. Estudiar, a partir de los gerentes, desde la perspectiva actitudinal, para explicitar fenomenológicamente la problemática planteada, en las pequeñas y medianas empresas del Estado Táchira, perteneciente a la Industria Manufacturera.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar los factores que subyacen a la falta de competitividad, de las áreas críticas de mayor incidencia en la calidad y productividad, sustentada en los hallazgos correspondientes a las investigaciones diagnósticas realizadas en el Parque Industrial Manufacturero por los participantes de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET) en la carrera de Ingeniería Industrial respecto a la aplicación de la Norma Covenin 1980-89 (Manual FIM productividad) en el estudio de las empresas pertenecientes a la Industria Manufacturera del Táchira durante los años 2000 2001 2002.
2. Caracterizar descriptivamente a la Pequeña y Mediana Empresa Tachirense.
3. Caracterizar descriptivamente al gerente de la Pequeña y Mediana Empresa Tachirense.
4. Explicar los elementos referidos a las condiciones actitudinales en sus tres componentes (Cognoscitivo, Afectivo, y Conativo-Conductual) de los gerentes hacia la competitividad, inspirada en la innovación, de acuerdo a las nuevas orientaciones paradigmáticas en la gestión empresarial.
5. Conocer los factores determinantes críticos que influyen en la calidad de la gestión estratégica en las dimensiones de liderazgo, modelo de negocios, capacidades, tecnología y áreas factores de gestión de la PYME del Estado Táchira.

## JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Al profundizar para encontrar explicaciones del problema de la competitividad, esta investigación significa un aporte a la teoría gerencial dirigido a las PYMES dentro de la especificidad regional, cultural, empresarial cognitivo y actitudinal que exhaustivamente permitió teorizar sobre los factores determinantes que subyacen a la falta de competitividad. De esta manera, al pretender hacer un aporte teórico innovador y contextualizado, se logrará satisfacer la demanda de conocimiento de vanguardia en el sector, "con carácter sistemático y socializado en función de determinados modelos de desarrollo socio-económico, cultural e industrial". (Padrón G. J., 1997:1).

La importancia de esta investigación reside en los beneficiarios del estudio. Por una parte, las PYMES por su presencia en el país, como entes generadores de empleo y multiplicadores de la renta, según se evidencia en fuente de la Oficina Central de Estadística e Información (OCEI) hoy llamada Instituto Nacional de Estadística (INE), la cual indicó que para 1994, el total de empresas manufactureras era de 8891, contribuyendo con una ocupación para más de 440 mil trabajadores.

Al divulgarse los hallazgos del presente estudio, se podría conocer los factores que propician una mayor competitividad de las PYMES del Táchira, lo cual se traducirá en un factor dinamizador de la economía. Su importancia a nivel académico estriba, en que los aportes del presente producto intelectual facilitaran la función investigativa, de aquellos que los consulten, apoyando a participantes de los programas Doctorales en Ciencias Administrativas.

Como se ha venido destacando, el estudio en profundidad planteado busca apoyar a las PYMES ya que en el ámbito económico y el desarrollo de la sociedad en su conjunto, éstas empresas han tenido y tienen una importancia estratégica muy destacada, constituyendo este hecho un fenómeno universal que no hace diferenciaciones políticas ni geográficas; se consideran a las PYMES como un componente primordial del sistema económico de cualquier país.

Es voluntad de su autora que una vez finalizado y aprobado el proceso investigativo, se le dé difusión estratégica a través de Internet como un aporte para las Ciencias Administrativas y las PYMES desde el Táchira, para Venezuela y el Mundo. De este modo, se aspira minimizar las dificultades del sector PYME por los estudiosos de las Ciencias Administrativas, ya que su especificidad solventará la problemática que se ha presentado en el sentido de la uniformidad de los estudios respecto "al alcance limitado de sus modelos y enfoques ante las variadas situaciones presentadas en el mundo real". (Rosales L., 1996:25).

Por otro lado, la imitación de teorías, modelos, extranjeros no contextualizados a la realidad que se está estudiando, “es altamente engañosa: al imitar se elude el esfuerzo creador de lucha con el problema, que puede hacernos comprender el verdadero sentido y los límites o defectos de la solución que imitamos”. (Martínez M., 1996:174). Se justifica la escogencia del sector PYME del Táchira, tomando en cuenta la idiosincrasia regional, las estructuras y los contextos propios e infinidad de variables individuales en acción hacen que la realidad estudiada sea muy particular y propia y a veces, simplemente única. Por otra parte, las razones expuestas señalan que la investigación contribuirá, al dársele la adecuada difusión estratégica y ponerse en práctica, como un aporte dirigido a contribuir con el análisis del problema de competitividad de las PYMES Tachirenses. Y desde el punto de vista académico, la obra fue estructurada y llevada siguiendo las pautas metodológicas para este tipo de trabajo científico. Desde el punto de vista económico, “la competitividad medida en el ámbito de las industrias [sector] es a menudo un indicador más fiel de la salud económica de un país que la competitividad medida en las empresas [individuales]”. (Enright, Francés, & Scott, 1994:66-67).

La presente investigación se inscribe dentro de los objetivos específicos del Programa Doctoral de la Unesr, (Caracas, Venezuela) y la UNET (Táchira, Venezuela), para fomentar la investigación con proyección nacional e internacional, específicamente dentro de los ejes temáticos del programa que darán cabida al componente asociado a las líneas de investigación correspondiente a la epistemología de las Ciencias Administrativas, la transdisciplinariedad de TIC, las Teorías y problemas en la toma de decisiones y formulación de estrategias en su orientación al análisis del entorno y a la competitividad inspirada en la innovación como eje principal.

## DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

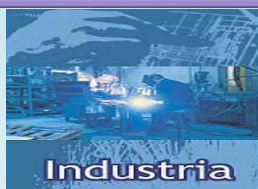
Precisando los escenarios, la presente investigación se realizó en las PYMES manufactureras del Estado Táchira, mediante una selección, tomando un muestreo de tipo intencional, incluyendo en el estudio aquellas empresas clasificadas de acuerdo al criterio de personas ocupadas en fuente de la OCEI (1994) y publicado por el INE, que ocupen entre 5 y 100 personas ambos inclusive, la cual será identificada como PYME. Se considera suficiente el número de empresas ubicadas en el Táchira, por cuanto “la validez de la información derivada tiene que ver básicamente con la profundidad que se estudiarán los hechos y los fenómenos en sí mismos y en sus relaciones, de modo que permita reflejar lo más posible la realidad que se pretenderá mostrar” (Mendoza B., 1995:38). En concordancia con lo antes señalado, y siguiendo a la referida autora, las empresas tachirenses permitirán que “la comparación de realidades específicas hace posible el acercamiento de los planos de particularidad y universalidad, al encontrar condiciones y atributos que les son trascendentes”.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA  
VICE RECTORADO ACADEMICO  
DECANATO DE POSTGRADO



## PARTE II



### INSTANCIAS TEORICAS

#### CAPITULO 2

#### BASES TEORICAS REFERENCIALES Y BASES TEORICAS METODOLOGICAS

Una discusión epistemológica en torno a lo pluriparadigmático  
De la modernidad a la postmodernidad... ¿y después?  
Topologías y paradigmas en la investigación científica  
Métodos en la investigación científica  
Polos en el proceso de investigación cualitativa  
Entrevista en profundidad y focalizada  
Teorización

UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA  
POSTMODERNIDAD  
(Tesis Doctoral)

SAN CRISTOBAL, FEBRERO DE 2006



AUTORA  
NILSIA JOANY LOPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com

TUTOR  
DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

La inercia mental y los intereses siempre han sido, a lo largo de la historia de la ciencia, los dos grandes obstáculos que han frenado el cambio, la innovación y el progreso: la inercia mental porque se rinde ante el esfuerzo y el trabajo y cede a la comodidad momentánea y a la ley del menor esfuerzo; y el interés porque siempre antepone las ventajas personales a lo que serían un bien para muchos. Luchar contra estos dos obstáculos, es como hacerlo contra dos monstruos, pues, como a la mitológica hidra, le renacen siempre nuevas cabezas.

Miguel Martínez Miguélez (1999:6)  
La Nueva Ciencia, su desafío, lógica y método  
México. Editorial Trillas.

## CAPITULO 2

### BASES TEORICAS REFERENCIALES

### Y

### BASES TEORICAS METODOLOGICAS

Este capítulo tiene como finalidad desarrollar las instancias teóricas de la investigación en sus dos dimensiones. Por una parte, las bases teóricas referenciales las cuales han sido estructuradas en dos grandes bloques epistemológicos que sustentan la investigación. En primer lugar, desarrolla "Una discusión paradigmática en torno a lo pluriparadigmático"; seguidamente, "De la modernidad a la postmodernidad... ¿y después?"; lo concerniente a la competitividad será abordado en el capítulo 8. La segunda dimensión refiere a las instancias teóricas correspondientes a las bases metodológicas, que apoyan el diseño de la investigación.

### BASES TEORICAS REFERENCIALES

Miles & Huberman (1994) cp Rodríguez, Gil & García, (1996:66) señalaban que la teoría juega el papel de centrar la indagación y permite la comparación al posibilitar el desarrollo de resultados teóricos o conceptuales. Por tanto, en esta fase debería considerarse un marco conceptual con el que comparar y contrastar los resultados, antes que utilizarlo como categoría a priori que fueren y constriñan el análisis. Ahora bien, para el caso específico de esta investigación, el marco teórico se asumió como referencial por cuanto y es una vía para explicar los principales constructos que se van a estudiar y sus posibles relaciones entre ellas. El marco teórico de contenido es llamado teórico referencial por el paradigma asumido por la autora es el interpretativo. Husserl se preocupó mucho por el proceso de hacer ciencia y por ello trató de crear una

fenomenología y un método fenomenológico cuyo fin básico era ser más riguroso y crítico en la metodología científica. En este sentido, él “prescribía abstenerse de los prejuicios, conocimientos y teorías previas, con el fin de basarse de manera exclusiva en lo dado y volver a los fenómenos no adulterados”. (Martínez M, 1996:168).

Aun cuando Schawandt (1993) cp Rodríguez, Gil & García (1996:87), afirmaba que la investigación atórica es imposible, sin embargo acota Martínez M (1999:174) es “necesario enfatizar que el marco teórico que se antepone a cualquier investigación cualitativa, es solo teórico referencial, es decir, fuente de información y nunca modelo teórico en el cual ubicar nuestra investigación”. De tal manera que este marco teórico inicial, de entrada, solo será referencial, para que el lector conozca de los ejes temáticos del problema planteado. Ya que como investigador se ira hacia las cosas mismas, entendiéndose por “cosas” lo que se presenta en la conciencia (Husserl). Heidegger, por su parte, precisa que la fenomenología es la ciencia de los fenómenos y que consiste en permitir ver lo que se muestra, tal como se muestra a si mismo y en cuanto se muestra por si mismo. (Martínez M., 1996:168). Se utilizara la “reducción fenomenológica” que es definida por este autor como “poner entre paréntesis (suspender temporalmente) las teorías, hipótesis, ideas e intereses que pueda tener el investigador, para poder ver las cosas desde el punto de vista de los sujetos estudiados”. Dado que, y en el mismo sentido que lo afirma Carr (1990) cp Rodríguez, Gil & García (1996:87) los investigadores cualitativos actuales, como es el caso de la autora, “son plenamente conscientes de la importancia de la teoría en la investigación y emplean una amplia gama de perspectivas teóricas para guiar [referenciar] la realización de su trabajo”. Por tanto, en el desarrollo del presente estudio doctoral, se utilizaron teorías de carácter general (por ejemplo, de la postmodernidad, de la administración, de la complejidad). De igual manera, teorías específicas que darán sustento a la investigación (por ejemplo, la competitividad, la innovación, la gestión estratégica). Es necesario resaltar, que una verdadera y completa investigación, en sentido estricto, “no puede limitarse a quedarse en un nivel descriptivo, aunque ello pueda ser útil para los estudios posteriores”. (Martínez M., 1999:208).

## UNA DISCUSION EPISTEMOLOGICA EN TORNO A LO PLURIPARADIGMATICO

Abordar una discusión como ésta, se tiene como justificada, por cuanto los tiempos actuales imponen una flexibilidad paradigmática, nuevas maneras de pensar y actuar para resolver una serie de situaciones que adversan la competitividad, en unos escenarios por demás complejos. En este sentido, es necesario aclarar, con precisión epistemológica, que no se pretende abordar una triangulación de paradigmas, ni tampoco se alude a

procedimientos pluriparadigmáticos, antagónicos, porque de hacerlo de este modo, "se estaría haciendo un uso inadecuado del concepto paradigma". (Martínez M, 1999:200). Hecha la aclaración, es conveniente destacar la flexibilidad paradigmática, de las nuevas perspectivas y modos de pensar en las ciencias administrativas según se explica mas adelante. Un paradigma científico es una visión y explicación de la realidad que implica un cierto tipo de creencias bajo las cuales se organizan sus métodos, técnicas y aplicaciones. Es un estilo de ver, de percibir, conocer y pensar que es producido predominantemente por las comunidades científicas, que recoge ciencias anidadas en el pensar colectivo. Khun (1969), asume el término de "paradigma" en sendas visiones. Una de ellas, en sentido sociológico, significa toda la constelación de creencias, valores, técnicas, que comparten los miembros de una comunidad dada. Otro termino, en sentido mas profundo, como ejemplares logros del pasado, denota una especie de elemento de tal constelación, las concretas soluciones de problemas que, empleadas como modelos o ejemplos, pueden reemplazar reglas explicitas como base de la solución. Se asume el segundo abordaje por cuanto la competitividad requiere de postulados que se traduzcan en la solución del problema que enfrenta la PYME, en Venezuela y el Mundo.

La aplicación del concepto de paradigma en la visión de la investigación social desde el prisma Kuhniano, ha reafirmado el pluralismo teórico-metodológico. Un paradigma es una imagen básica del objeto de una ciencia. Sirve para definir lo que debe estudiarse, las preguntas que es necesario responder, como deben preguntarse y que reglas es preciso seguir para interpretar las respuestas obtenidas. El paradigma es la unidad más general del consenso dentro de una ciencia y sirve para diferenciar una comunidad científica (o subcomunidad) de otra. Subsume, define e interrelaciona los ejemplares, las teorías y los métodos e instrumentos disponibles. Los autores Lincoln y Guba (1994, cp Valles, 1998), en escritos publicados en 1985; 1990; 1994, disertan respecto a que los paradigmas deben entenderse como sistemas de creencias básicas, es decir, principios y supuestos sobre la naturaleza de la realidad investigada (supuesto ontológico). La caracterización ontológica de los paradigmas se refiere al ser en general. En este plano, la identificación de un paradigma se produce al conocer cual es la creencia que mantiene el investigador respecto a la naturaleza de la realidad investigada.

Es sano el principio de que cualquiera que sea la opción epistemológica sobre la cual la ciencia se hace, la reflexión sobre la ciencia no se puede escapar al círculo hermenéutico, lo cual significa, antes que nada, que no se puede comprender en cualquiera de sus partes (las diferentes disciplinas científicas) sin tener alguna comprensión de como "trabaja" su todo y viceversa. No podemos comprender la totalidad sin tener alguna comprensión de como trabajan sus partes. Se destaca entonces, que la reflexión hermenéutica permitirá la transformación de la ciencia, de un objeto extraño, distante e incommensurable en relación con la vida, en un objeto familiar y próximo. La relación yo / tu es una relación hermenéutica; la relación yo / cosa es una relación

epistemológica. La reflexión hermenéutica aportada por Santos (1996) tiene una doble pretensión: hacer comprensible lo que las ciencias sociales son en la sociedad, así como lo que ellas dicen sobre la sociedad. La hermenéutica crítica tiene que comenzar por analizar la ciencia que se hace, para que sea comprensible y eficaz la crítica, del mismo modo que una teoría crítica tiene que comenzar por analizar la sociedad que existe para que sea comprensible y eficaz la crítica a la sociedad que existe.

Antes de abordar la caracterización epistemológica de los paradigmas, es conveniente previamente definir la epistemología como "la disciplina filosófica que tiene por objeto la crítica de las ciencias y el estudio de los principios en que han de basarse". (Fernández de S., 2000:45). Se diferencia de la teoría del conocimiento o gnoseología en que esta procede al estudio del conocimiento en si mismo, sin entrar en las formas particulares de conocimientos propias de las distintas ciencias; por su parte la epistemología trata sobre el modo o proceso de producción del conocimiento. Para Bunge (2000) simplemente es la filosofía de la ciencia. Existe una jerarquía epistemológica de los actos científicos, según la cual la comprobación de los hechos esta subordinada a la construcción de los mismos y esta a su ruptura o conquista epistemológica. En este sentido, se plantea una jerarquía de operaciones o actos científicos (según Bourdieu, Chamboredon y Paseron, 1976, cp Valles, 1998) de la siguiente forma: (1) Constatación (nivel tecnológico); (2) Construcción (nivel metodológico); (3) Ruptura (nivel epistemológico).

Estudiando la relación entre la reflexión epistemológica y la crisis de la ciencia, es compleja y se pueden distinguir dos tipos de crisis: "las crisis de crecimiento y las crisis de degeneración". (Santos, 1996:19). La crisis de crecimiento tiene lugar a nivel de la matriz disciplinar (termino originalmente utilizado por Khun) de una determinada rama de la ciencia, esto es, se revela en la insatisfacción ante métodos o conceptos básicos hasta ese entonces utilizados de manera incuestionable en la disciplina, insatisfacción que, de otro modo, se manifiesta en la existencia, aun cuando a veces apenas presentida, de alternativas viables. Las crisis de degeneración son crisis del paradigma, crisis que atraviesan todas las disciplinas, aun cuando de modo desigual, y que las atraviesan en un nivel mas profundo.

Es difícil establecer de que tipo de crisis una ciencia este pasando. La época moderna puede ser definida por la emergencia de una nueva concepción de ciencia y método. En cuanto a la dogmatización [La dogmatización se refiere a un punto capital de un sistema, ciencia, doctrina o religión, proclamado como cierto e innegable] de la ciencia significo también el inicio de su declinación. (Santos, 1996:25). Es aquí donde se inicia el movimiento de desdogmatización de la ciencia que no cesa de ampliarse y profundizarse hasta nuestros días. Tres son las vertientes para el inicio de dicho movimiento; primera, es propia del circulo de Viena, las cuales apuntan a varias direcciones: saber si las proposiciones básicas tienen un estatuto de cientificidad diferente al del

conocimiento que tratan de fundar; segunda, para desdogmatizar la ciencia ésta reside en la reflexión sobre la práctica científica; la tercera, es de características filosóficas, también en varias direcciones pero converge en una reflexión filosófica, y se desenvuelven mediante categorías no subsidiarias de la epistemología. Somete a la ciencia al tribunal del devenir histórico del hombre en el mundo.

Las rupturas epistemológicas, en sus tres estadios: primero, "ruptura: la primera ruptura epistemológica"; en la ciencia, nada es dado, todo se construye. La ciencia se construye en contra del sentido común y para eso después de tres actos epistemológicos. En segundo término, "Reencuentro: la segunda ruptura epistemológica", la ruptura epistemológica "Interpreta con fidelidad el modelo de la racionalidad su subyace al paradigma de la ciencia moderna. En tercer término, lo último que orienta la doble ruptura epistemológica es la necesidad de encontrar un nuevo equilibrio entre adaptación y creatividad. En cuanto a la transición paradigmática, Santos (1996:96) subraya respecto a la naturaleza humana "(1) Que los científicos en general y los científicos sociales en particular son seres humanos; y (2) Que son tan seres humanos los científicos reflexivos como aquellos sobre los cuales ellos reflexionan". Es de destacar que la humanización de los científicos es uno de los aspectos de mayor complejidad de la ciencia. La complejidad produce vibraciones que repercuten en todo el edificio teórico y metodológico de la ciencia. Se debe clarificar. El nuevo paradigma redefine los problemas y las incongruencias hasta entonces insolubles y les ofrece una solución convincente; es en base a ello que se va imponiendo a la comunidad científica.

Pero la sustitución de paradigma no es rápida. El periodo de crisis revolucionaria en donde el viejo y el nuevo paradigma se confrontan y entran en competencia puede ser bastante largo. "Una vez cada uno de los paradigmas establece las condiciones de cientificidad del conocimiento producido en su ámbito, las pruebas cruciales aducidas en favor del nuevo paradigma pueden fácilmente ser consideradas ridículas, triviales o insuficientes por los defensores del viejo paradigma". (Santos, 1996:145). Se observa entonces, que será necesario un tiempo prudencial para que el nuevo paradigma se imponga, pero una vez impuesto, pasa a ser aceptado sin discusión y las generaciones futuras de científicos son entrenadas para acreditar que el nuevo paradigma resolvió definitivamente los problemas fundamentales.

La caracterización metodológica de los paradigmas no se trata de una mera elección entre métodos cuantitativos o cualitativos. Más bien tiene que ver con los procedimientos metódicos que se derivan de las posturas adoptadas en los niveles ontológicos y epistemológicos. Por ejemplo, si se ha partido de una realidad "real" (objetivamente aprehensible) y una separación sujeto-objeto, la preocupación metodológica se centrará en el control experimental de posibles factores explicativos alternativos. Si en cambio se ha partido de un realismo crítico (una realidad "real" pero solo imperfectamente y probabilísticamente aprehensible) y se define la

comunicación sujeto-objeto se practicara dentro de una lógica experimental revisada) un mayor interés por la utilización de métodos y técnicas cualitativas, como es el caso de esta investigación, y con las estrategias metodológicas permiten dar respuesta a las interrogantes planteadas. (Guba y Lincoln, 1994, cp Valles, 1998).

Como se ha caracterizado, los niveles ontológicos, epistemológicos y metodológicos, están verticalmente interconectados, conformando un sistema de principios; parece, que el investigador pueda valerse de mas de un paradigma (Valles, 1998). No obstante, hay autores que proponen el término perspectivas para referirse a sistemas no tan cerrados en si mismos y más fácilmente utilizables por los investigadores, cualquiera que sea su paradigma de adherencia. Denzin y Lincoln (cp Valles 1998) afirman que el investigador dispone de un conjunto de perspectivas y paradigmas que compiten y se solapan. Ellos recomiendan al investigador que evite ignorar cualquier paradigma; que asimile los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos principales, pero sin renunciar a establecer un dialogo entre ellos. De esta manera, cabe hablar de paradigmas y perspectivas, distinguiendo ambas expresiones. Un paradigma suele englobar varias perspectivas teórico-metodológicas, y además se caracterizan por una serie de principios o supuestos generales (ontológicos, epistemológicos, metodológicos). Las perspectivas serán entonces, paradigmas de rango inferior o mini paradigmas. (Parron, 1990 cp Valles 1998).

Los paradigmas revelan la complejidad de las alternativas epistemológicas. Cuando se estudia un fenómeno, los supuestos, visiones, intereses, propósitos y compromisos de quien lo aborda llegan a la elección de una u otra metodología o vía para alcanzar el conocimiento propuesto, lo cual implica adhesión o asunción de un paradigma particular. Todo paradigma conlleva una relación entre estructura cognoscitiva (contexto filosófico, socio-histórico e ideológico) del investigador y el método para alcanzar el conocimiento. La decisión de la adopción de un paradigma depende de la concepción que sobre el mundo tenga una persona y su objeto de estudio. Efectivamente, que eso esta íntimamente ligado a sus valores, creencias, intenciones, actitud personal y compromiso con la realidad social que aspira a abordar. Esto conforma la opción ontológica.

Khun (1969:26-27) caracterizo a la llamada ciencia normal como la actividad que consume el tiempo de la mayoría de los científicos y ella supone una constelación de hechos, teorías y métodos reunidos en y por un consenso de la comunidad científica, la cual asume estas realizaciones como idóneas para proporcionar modelos de problemas y soluciones. Sin embargo, el referido autor también conceptualiza lo que él llama las revoluciones científicas, que a diferencia de la ciencia normal, denota un conjunto de innovaciones y de episodios extraordinarios, en el que tienen lugar los cambios de compromisos en la comunidad científica. El mundo esta en los albores de un cambio de paradigma en las distintas actividades del ser humano. Disciplinariamente hablando, se dan enfoques, perspectivas o tendencias que se han operado en el campo de las Ciencias Administrativas.

La Gerencia contemporánea de principios de Siglo XXI ha venido siendo impactada por una serie de paradigmas que serán abordados en el Capítulo 7 en la Subsección 2.4 que se ocupa del componente cognoscitivo del gerente.

## DE LA MODERNIDAD A LA POSTMODERNIDAD... ¿Y DESPUES?

El mundo vive actualmente una crisis global en el ámbito económico, social, político, e ideológica. Esta crisis global de la sociedad occidental, hoy hegemónica en el planeta. Pero lo relevante sería, "intentar analizar y comprender en su profundidad su significación". (Reyes, 1988:318). La crisis civilizatoria que atravesó occidente entre los Siglos XIV y XVI dio por origen el nacimiento de la modernidad (finales del Siglo XVIII y principios del XIX). El renacimiento supuso el fin del orden medieval y en la actualidad, acota dicho autor que, "contemplamos el fin de la modernidad a manos de una nueva ordenación de las bases estructurantes de nuestra cultura, y que por algunos ha sido definida como Postmodernidad". Hay acontecimientos y transformaciones que derrumban la racionalidad moderna, es decir, un determinado ordenamiento de la episteme que estuvo vigente hasta la segunda guerra mundial, dando lugar a una determinada configuración del saber en los campos de las ciencias naturales y sociales.

Las ciencias naturales y sociales presentan otra episteme, otra fase del conocimiento. Son transformaciones que desde finales del Siglo XIX han sacudido a las ciencias físicas y la biología, y que han acabado con los paradigmas (en el sentido de Kuhn) que sustentaban ambas ciencias, es decir, "el derrumbamiento de las bases sustentadoras de la física clásica: el determinismo y el modelo laplaciano de realidad y, por otro lado, la reformulación de la teoría darwiniana de la selección natural en términos genéticos mendelianos". (Reyes, 1988:319). Con respecto a las ciencias sociales, nos enfrentamos a una crisis de los paradigmas que sustentaban las teorías sociales que nacieron en el Siglo XIX: la crisis de la idea de progreso; crisis de la creencia en la existencia de un sentido de la historia (formulación Hegeliana-reformulación Marxiana); crisis de los grandes sistemas filosóficos, a partir de la ruptura epistemológica que sufrió Nietzsche; crisis de la economía y de las teorías económicas.

Las máquinas, ordenadores, banco de datos, cibernética, telemática, serán los medios por los cuales el saber y los conocimientos serán transmitidos al mundo entero a través de la Internet. De alguna manera, esto afecta al status general del saber. El conocimiento se traducirá al lenguaje-máquina. Lo cual supone una transformación y una fractura metodológica, con los dos grandes tipos de discurso sobre la sociedad

engendrados en el Siglo XIX. Una provenía de los pensadores de la escuela francesa, concentrada en el funcionalismo y desarrollada por Parsons como sistema autorregulados y la procedente del marxismo, y su reelaboración por la escuela de Frankfurt, con el desarrollo de la teoría crítica. (Reyes, 1988). A finales de la década del Siglo XX, y en opinión de varios autores, (Capra 1998; Santos 1996), mediante el estudio de evidencias, estas daban cuenta de que la ciencia moderna se encontraba sumergida en una profunda crisis. Luego se plantea que hay la transición entre el paradigma de la ciencia moderna y un nuevo paradigma, “de cuya emergencia se van acumulando señales, y que a mejor falta de designación llamo ciencia postmoderna”. (Santos, 1996:13). Al disertar sobre la cosmovisión epocal de la postmodernidad, es comentario obligado la disertación de los signos de la era que le toca al ser humano vivir. Algunos la nombrar como “postmodernidad para diferenciarla claramente del punto de partida”. (Díaz de M., 2001:14). Comenta la autora, citando a Kosack (1998:PL:14) que la cuestión esta en haber señalado “un espacio de polémica, una encrucijada en la que confluyen diversos asuntos, erigiéndose en nombre provocador para algunos, centro de debates para otros o simple tema de moda o pasado de moda”, y afirma que esto ha permitido precisar y definir por vía de contraste la era que le antecede: la modernidad.

Retomando los enfoques para la postmodernidad, se tiene que la primera de ellas se concibe como una época reciente, en donde los valores y la percepción del mundo y del hombre se centran en la diversidad, la pluralidad y la complejidad. En consecuencia, el hombre contemporáneo, específicamente, se da cuenta que el universo no es homogéneo sino heterogéneo; que el principio que determina la vida es la diversidad y la complejidad de relaciones e interrelaciones. Comprende que no existe una historia única para todos los pueblos de la tierra, sino que cada cultura tiene su propia historia. A su vez, logra entender que no existe una sola forma de ver o de pensar el mundo, sino que en esa diversidad y complejidad no hay una sola forma de pensar o de hacer las cosas, sino múltiples; que un problema no tiene una solución sino muchas. Es la época en que se derrumban los absolutos y lo homogéneo, para dar paso a las diversas formas y maneras de pensar o hacer las cosas.

En la segunda concepción, se entiende la postmodernidad también como una época posterior a la modernidad; pero a diferencia de la anterior, su sentido se centra más en la creación de “una nueva sociedad”, donde pasamos de la era industrial a la época postindustrial, cuyas características básicas son la globalización, las innovaciones tecnológicas, la calidad de la información y la alta inteligencia. De las chimeneas y del alto número de obreros, que sólo tenían para vivir su fuerza de trabajo, pasamos a los procesos industriales o comerciales controlados por la automatización, por la tecnología electrónica e informática. Se asume la segunda concepción de la postmodernidad, porque esta transición paradigmática impacta a la PYME en la forma de operar y a los gerentes, actores supremos de la organización, de los cuales se requiere un cambio de paradigmas en la

forma de administrar. El gerente hará uso de una alta inteligencia al liderizar los equipos de trabajo. Igualmente, concepto de postmodernidad que alude a una serie de alternaciones sociales, económicas y culturales. De igual manera, la postmodernidad presupone una precisa y convincente fijación de algunas características especiales por medio de las que se ha de remarcar el contraste como época histórica de la modernidad.

Al analizar la situación social de tránsito a la postmodernidad, Reyes (1988:326) afirma que “debe haber determinado por qué tipo de formas de conciencia social y estructuras institucionales se ha caracterizado la modernidad misma”. La teoría de la postmodernidad se asocia, mediante su concepto de modernidad a una tradición filosófica que hoy consigue renovado crédito. Bajo la impresión de una amenaza universal debido a las innovaciones técnicas y científicas ha ganado de nuevo el influjo en los últimos años la filosofía racional crítica que intenta mostrar que las fuerzas de la razón y de la racionalidad, de las cuales ha extraído en su momento la ilustración europea su autoconciencia conducen en realidad a la destrucción, dominación e incluso, a la racionalidad. La determinación de las características, por medio de las que debe ser calificada la modernidad social, sirve por sí sola para dejar destacar aquellos cambios culturales y sociales que señalan en dirección a una postmodernidad, una época postmoderna.

Lyotard (1984), ha tratado de reunir los fenómenos que para cada tendencia deben expresar la formación de una época postmoderna. Ve la estructura social de las sociedades modernas como creadas, no por medio de la voluntad de poder o la idea de una subjetividad autocrática, sino por el principio de legitimación. Este autor distingue en la imposición de la racionalidad de la edad moderna una marcha arbitraria, por medio de la cual un único tipo de saber social, es decir, el discurso científico, es privilegiado frente a todas las formas sociales de saber o narrar. La agudeza del estudio del referido autor, reside en el intento de descubrir procesos actuales que hoy comienzan a sacudir a este principio moderno de legitimación y que por eso preparan el camino para una postmodernidad social. La teoría de la postmodernidad da cuenta de una silueta de cambio intelectual y social que se dibuja en la actualidad y que lleva a una liberación de la cadena secular de la tradición racional moderna.

Como postmodernidad se denomina también, en todas esas prolongaciones teóricas del uso del término, a aquella forma de sociedad en la que todas las maneras de obrar y formas de exteriorización culturales a las que se sienten impulsados los hombres puedan existir unas al lado de las otras con iguales derechos. La teoría de la postmodernidad se fija sobre una imagen extremadamente unilateral de las sociedades modernas, en la que todas las fuerzas de emancipación social, todos los esfuerzos para la ampliación de la libertad social, son interpretados como fuente de poder y de dominación. Para finalizar, se deja el planteamiento (Esté, 1999) en el cual según los tecnócratas afirman que la postmodernidad se acabó. Que todas las preguntas han sido

respondidas, por lo vertiginoso de los cambios que se suscitan motivados a los avances en la informática, gracias a las aplicaciones de la microelectrónica. Luego valdría la pena preguntarse, ¿... y después que?. El mundo sigue su curso. Cualquiera que sea la etiqueta que se le coloque...

## BASES TEORICAS METODOLOGICAS

Esta sección contiene las bases teóricas metodológicas que dan sustentación a la presente investigación doctoral. Se exponen las topologías y paradigmas en la investigación científica; los métodos en la investigación científica; los polos en el proceso de investigación cualitativa; la entrevista en profundidad y focalizada. Para finalizar, se presenta el proceso de teorización desde la perspectiva de varios autores. La justificación y vinculación de su aplicación al estudio estará inserta en el Marco Metodológico (Capítulo 3).

### TOPOLOGÍAS Y PARADIGMAS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Un paradigma de investigación es una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas para estudiar, de la naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender, según sea el caso, los resultados de la investigación realizada. Es la traducción en términos operativos y metodológicos de las ideas, conceptos y representaciones que se efectúan sobre un objeto de estudio. Una de las clasificaciones paradigmáticas más difundidas es la sugerida por el filósofo alemán J. Habermas, el cual plantea tres paradigmas o categorías de procesos de investigación: (1) Empírico Analítico; (2) Histórico Hermenéutico; (3) y de la Acción. En la primera hay un interés técnico, en la segunda un interés práctico, y en la tercera un interés emancipatorio. Hoy día se habla de cinco paradigmas que dominan el escenario de la investigación científica: Marxista, Funcionalista, Analítico, Estructuralista e Interpretativo.

Este estudio asumirá el paradigma Interpretativo o cualitativo-interpretativo, el cual se asocia fundamentalmente con la investigación cualitativa, particularmente en el campo de las ciencias sociales. Para Córdova, Gonzáles y Bermúdez (1990:19), el objeto de la investigación social interpretativa "es la acción y no el comportamiento, esto es que frente al objeto acción significación, el investigador postula una variabilidad de relaciones entre las formas de comportamiento y las significaciones que los actores le asignan a través de sus

interacciones sociales". Comentan los autores que el paradigma interpretativo se funda sobre un postulado dualista, acordando un lugar a los comportamientos observables, pero en relación con las significaciones creadas y modificables por el espíritu. Metodológicamente se caracteriza por el énfasis que hace en la aplicación de las técnicas de descripción, clasificación y explicación. De los tipos de investigación mas común que forman parte de este paradigma, habría que mencionar el etnográfico, antropológico, estudios de casos, etc. De igual forma, Morín (1984:23) define al paradigma científico como "un principio de distinciones-relaciones-oposiciones fundamentales entre algunas nociones matrices que generan y controlan el pensamiento, es decir, la constitución de teorías y la producción de los discursos de los miembros de la comunidad científica determinada.

## METODOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Los métodos en la investigación científica son los procedimientos planeados que se utilizan para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, distinguir las fases de su desarrollo, desentrañar sus enlaces internos y sus conexiones con otros procesos, esclarecer las acciones reciprocas entre los procesos, generalizando y profundizando los conocimientos allí adquiridos, demostrándolos con rigor racional, obteniendo su comprobación en el experimento o en la observación y encontrando las condiciones y medios necesarios para permitir la intervención humana. El método permite el análisis capaz de capturar la realidad en su proceso y en sus perspectivas de desarrollo y, al mismo tiempo, de la manera de actuar, el método contiene la estrategia y la táctica. Efectivamente, el método estará condicionado por el paradigma del investigador. Consecuentemente, la Flexibilidad se presenta en el sentido de la no aplicación estricta de un único "método científico". Hay pluralidad de métodos. Este dependerá del objeto de estudio que se desea abordar.

Es importante acotar unas consideraciones previas alrededor de las relaciones entre epistemología y método, en la aplicación del modelo topológico que actúa como eje de las metodologías cualitativas. En este sentido Córdova, Gonzáles y Bermúdez (1990:19) estiman "en primer termino ubicar en este cuadro de relaciones, uno, la perspectiva del objeto de estudio, dos, el investigador como sujeto, y, tres, el tipo de conocimiento que es producible a través del trabajo metodológico". En cuanto a la perspectiva del objeto de estudio estos autores opinan que hay un cierto agotamiento de la capacidad explicativa de los paradigmas tradicionales debido a las grandes transformaciones societales y organizacionales de las sociedades contemporáneas. Otro elemento que influye decisivamente en la consideración del objeto de estudio lo constituye "la denominada crisis de la modernidad que introduce una notoria complejidad en el menú temático de las ciencias sociales". (Córdova, Gonzáles y Bermúdez, 1990:20). Ahora bien, desde la perspectiva del investigador

hay problemas que tienen que ver con cierto agotamiento de la racionalidad científica dominante (es requerido posiciones mas dinámicas con respecto a los objetos de estudio y sus informantes para obtener mayor desarrollo y credibilidad de la investigación en ciencias sociales).

El tipo de conocimiento tiene relación con la epistemología y método. Se requiere de una reflexión holística u holográfica, ecológica de la investigación, el repensamiento de lo cuantitativo, la emergencia de lo cualitativo y la redefinición de los espacios de modernidad en sentido critico. Esgrimen Córdova, Gonzáles y Bermúdez (1990:20) que:

El conocimiento que puede producirse hoy debe vincularse con varios tipos de cosas: un conocimiento para que todo valga muy vinculado al estilo postmoderno; un conocimiento para la legitimación, que es un poco, la historia de las ciencias sociales (a excepción del pensamiento de Marx) y finalmente en conocimiento para la emancipación, para la libertad, para la felicidad, para el goce y el placer de vivir.

Todo ello se desprende de la necesidad de una epistemológica crítica, para que termine con el conocimiento y la investigación de carácter disciplinaria y abordar problemas sociales, que admite la diversidad de métodos, el pluralismo teórico y discuta críticamente la realidad social.

## POLOS EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Un modelo para la comprensión de la practica científica fue propuesta por los autores canadienses P. de Bruyne, J. Herman y M. de Schoutheete (1974), la cual fue concebida como un espacio cuadripolar construido en un campo de conocimiento determinado, a través de una aproximación tan global como sea posible al proceso de investigación. "El modelo topológico se refiere a un cuadro de inserciones y de relaciones entre cuatro grandes polos en los cuales se realiza la investigación social a cualquier nivel metodológico". (Córdova, Gonzáles y Bermúdez, 1990:17)

Desde esta óptica, el objeto científico se construye en el contexto de la realidad y esta formado por elementos diversos, articulados unos con otros, definiendo así un espacio donde el objeto, una vez construido, representara una de las existencias posibles. "Esta construcción del campo es lo que los actores conciben como metodología". (Rusque, 1999:113). La metodología, será asumida como un conjunto de ideas directrices que orientan la investigación científica. El modelo topológico se articulo alrededor de cuatro polos o instancias metodológicas, donde la interacción constituye el aspecto dinámico de la investigación. Dichos polos son (1) Epistemológico; (2) Teórico, (3) Morfológico; y (4) Técnico.

## POLO EPISTEMOLÓGICO

Se define al polo epistemológico como "lo relativo a la concepción y a la construcción del objeto científico y de la problemática de la investigación". (Córdova, Gonzáles y Bermúdez, 1990:21). Se puede señalar como elementos de análisis en las metodologías cualitativas: el paradigma, el lenguaje, la problemática científica, y los criterios de científicidad. El polo epistemológico es el que determina la construcción y delimitación del objeto de conocimiento. La función de la epistemología establece las condiciones de objetividad del conocimiento científico, modos de observación y de experimentación, examinando igualmente, las relaciones que la ciencia establece con la teoría y los hechos, y en estos términos se preocupa la fiabilidad y la validez. Dentro del objeto y la problemática científica, el objeto científico "tiene necesariamente el estatus de una hipótesis y debe considerarse provisoriamente como una construcción válida de hechos que pueden negarse". (Rusque, 1999:120).

Desde el punto de vista de la filosofía, existen dos posiciones ontológicas, (1) El idealismo y (2) El realismo: (1) Es la concepción de Platón, llamada con posterioridad Idealista-teleológica-interpretativa; y (2) Empirismo o realismo, especialmente el realismo científico o crítico. En cuanto a la primera posición, el rasgo fundamental es tomar como punto de partida para la reflexión filosófica, no el mundo del entorno o las cosas exteriores (mundo exterior o mundo externo) sino el yo, sujeto o conciencia. La segunda posición, afirma la existencia de cosas reales, independientes de la conciencia. "La concepción del mundo está implícita en esta corriente, estando en conexión con el interés pragmático y utilitario de estudiar la naturaleza que intenta resolver el problema de cómo se producen los fenómenos, no por qué". (Rusque, 1999:121). Referido al proceso discursivo, es el lenguaje por medio del cual se vale el investigador para la construcción de su objeto científico. El lenguaje es un sistema de formas expresivas que configuran y pertenecen a la especie humana; las expresiones son el mecanismo por el que la subjetividad del agente se expresa ante sí mismo y los demás. La fenomenología, está fundada en una especie de intuición vinculada a la reflexión, siendo su intención "romper con las certezas positivistas que nos unen al mundo, haciendo abstracción de todo lo que el saber constituido a la ciencia pretende que aprendamos". (Rusque, 1999:120).

Finalmente, dentro del polo epistemológico encontramos a los criterios de científicidad. La finalidad es intentar convencer a la comunidad científica sobre la pertinencia y rigor de los programas de investigación. El entendimiento básico se plantea en (a) Clasificación de los criterios utilizados, que suponen un punto de vista sobre el proceso de producción de conocimientos científicos; (b) Operacionalización de esos criterios en un proceso de elaboración a través de procedimientos particulares; (c) La explicitación de la operacionalización de

los criterios en los informes de investigación, es decir, (d) Documentación de los procedimientos utilizados por el investigador, que señalen claramente como se realizó el proceso de investigación.

## LOS CRITERIOS DE CIENTIFICIDAD

De orden epistemológico y orden social son: en el orden epistemológico el problema de la objetividad, la validez, la fiabilidad o confiabilidad; en el orden epistemológico social (principios éticos y profesionales). Objetividad: siendo el núcleo del programa científico del positivismo, este desvaloriza el carácter científico obtenido a través de la metodología cualitativa. El enfoque positivista niega la intervención de la subjetividad y del sujeto y se concentra en el contexto de verificación, la coherencia lógica y la rigurosidad del método. En lo cualitativo lo fundamental es el contexto de descubrimiento a través de la consideración de los aspectos psicológicos y sociales que aparecen en el proceso de desarrollo de hipótesis y comprobación de resultados, dándole una posición destacada al sujeto y a la subjetividad.

Acá la posibilidad es aprehender el mundo de la realidad. Como la realidad no admite indiferentemente todas las concepciones, por el contrario debe reflejar de alguna manera el consenso de las personas involucradas en el proceso de comprender el mundo social –los actores, el investigador, la comunidad científica- lo cual se conoce como ínter subjetividad. A diferencia de la objetividad en la que Karl R. Popper, quien fue uno de los filósofos de la ciencia más importante del Siglo XX, miembro del Circulo de Viena, decía que es la decisión de tomar un riesgo intelectual, el riesgo de ser refutado. Cualitativamente hablando, la verdad no puede considerarse como absoluta por cuanto parece mediatizada por el sujeto del conocimiento; tampoco es una verdad absolutamente relativa puesto que esta constituida en interacción con un mundo empírico. La objetividad se busca por otros medios, como el examen cruzado de la información y el contraste de diversas ínter subjetividades, utilizando como criterio de evidencia el acuerdo en el contexto de la vida cotidiana.

## LA VALIDEZ

Se define en función de la capacidad de un procedimiento de tener como efecto una respuesta correcta, es decir, el grado en que los resultados de una referida investigación son interpretados correctamente. En este orden de ideas, la validez permite saber si el investigador observo realmente lo que pensaba observar. En otras palabras, si los datos y medidas observados son las que se observaron y si los fenómenos están bien definidos. Si las variables que lo identifican reciben las denominaciones correctas, se puede señalar una validez concerniente a la exactitud. Si los datos corresponden exactamente a lo que pretenden representar se denomina

validez interna. Kirk y Miller (1986) (cp Rusque 1999), afirman que hay varios tipos de validez según sea el momento en el proceso de investigación.

**Validez Aparente.** Se basta en la evidencia de los datos observados, se supone que el investigador recogió los datos que dice haber recogido. No es prueba suficiente para una investigación y no aparece escrita en el informe.

**Validez instrumental.** Llamada también validez pragmática o de criterios, se manifiesta cuando un procedimiento puede demostrar que las observaciones efectuadas contrastadas con otras generadas en un procedimiento alternativo pueden considerarse válidas. Y finalmente la

**Validez Teórica.** Cuando un procedimiento puede demostrar claramente que el cuadro teórico corresponde exactamente a lo observado. Yendo más allá de la realidad aparente e instrumental, busca establecer una relación consistente entre los objetivos de la investigación y la recolección de datos.

## EL CRITERIO DE FIABILIDAD O CONFIABILIDAD

Se refiere a que los resultados de la investigación se definan por la perspectiva de un reconocimiento de medición que va a producir la misma respuesta: en otros términos, se refiere al grado de que el resultado de la investigación es independiente de las circunstancias accidentales de la investigación. La fiabilidad o confiabilidad debe orientarse al nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores, evaluadores y jueces. La fiabilidad o confiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados en diferentes situaciones. Es de destacar, que la fiabilidad o confiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas o instrumentos de medida y observación, al grado en que las representan son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación.

Aun cuando se puede considerar que es difícil conseguir la fiabilidad en los diseños cualitativos, ya sea por el carácter de los datos o por la complejidad de comprender el significado de la acción para los actores, dicha confiabilidad se puede aumentar a partir de la transferencia del estatus del investigador, la selección de informantes representativos, delimitar la situación y condiciones sociales en que se da el estudio, y el adecuado método de recolección y análisis de datos. En el orden epistemológico social, los principios éticos y profesionales a seguir son: el investigador debe informar a los sujetos, desde la entrada al terreno, cuales son los objetivos de la investigación y sus actividades a realizar y cualquier riesgo previsto. Igualmente, debe asegurar la confidencialidad en la información, así como una protección para los riesgos tanto psicológicos como efectos de

tipo social que puedan anticipar. En este orden de ideas, hay cuatro medios para establecer la relación de confianza: Claridad, confidencialidad, implicación de los sujetos, y neutralidad.

## POLO TEÓRICO

Es la instancia propiamente metodológica. Dentro de los elementos de análisis de metodologías cualitativas encontramos a los tipos de teoría, el contexto de descubrimiento, el contexto de validación, las operaciones teóricas, el Código-Análisis Interpretación de los datos. El polo teórico es la instancia metodológica donde se definen los conceptos y se establecen las hipótesis. Después de la recolección de datos el polo teórico asume una función de análisis en la interpretación de estos en las hipótesis formuladas.

Posteriormente se analizara la cuestión de los contextos de descubrimiento (formulación de hipótesis y teorías) y su relación con la dinámica de investigación a fin de proporcionar elementos que permitan enlazar referencias técnicas con la presentación de los datos. (Rusque, 1999:147-148).

Con la teoría se construye el objeto de conocimiento, pues como decía Bunge sin teoría no hay ciencia. La teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza coyuntural o hipotética que nos obliga a pensar de un modo nuevo o al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideran incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos. (Martínez, 1998).

Según Bunge (1975), Hay dos formas de incorporar la teoría al proceso de investigación. (1) Teorización a posteriori, o inductivamente, descubriendo los principios generales a partir de los hechos particulares, y (2) La segunda concepción rehúsa toda vinculación de la teoría con la realidad investigadora, la teoría es aquí una pura convención, útil, cómoda, usada arbitrariamente por el investigador. Es así como el investigador llega al terreno no con una teoría construida que responde a los por qué de la investigación, sino más bien una serie de elementos que indican como realizar la investigación.

**Análisis e interpretación de los datos cualitativos.** Es una etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos. Esta etapa implica trabajar los datos, recopilarlos, organizarlos en unidades manejables, sintetizarlos, buscar regularidades o modelos entre ellos, descubrir que es importante y que aportara a la investigación.

## POLO MORFOLÓGICO

El representa el plan de organización de los fenómenos, los modos de articulación de la teoría y la problemática de la investigación. En otras palabras, al decir de Rusque (1999:169) a este polo le incumbe la función de proporcionar “una configuración, una arquitectura de la investigación”. Sus elementos de análisis de metodologías cualitativas: operaciones morfológicas, organización y presentación de los resultados, redacción del informe, validación.

Dentro de los componentes esta la reducción de los datos, la organización y presentación de los mismos y la interpretación y verificación de las conclusiones. Hay cinco maneras planteadas por Miles y Huberman, para reducir los datos mientras se recogen: (1) Hojas resumen: el investigador resume en una sola hoja la visita al campo y en ella se incluyen la información sobre las personas y algunos sucesos; los temas que aparecen: preguntas propuestas en la investigación; nuevas hipótesis o ideas a explorar; preguntas clave para la próxima visita. (2) Códigos: palabras clave para hacer descripciones en un primer momento y posteriormente podrían utilizarse en la construcción de tipos. (3) De los memos o memorando: breves referencias conceptuales de uno de los aspectos del conjunto de datos ya acumulados. Presenta una breve visión conceptual de algún aspecto de la información acumulada. Este recurso permite reunir diferentes partes de la información recogida dentro de una idea general. (4) Informes de secciones de trabajo: estas sesiones pueden reunir a investigadores que trabajan sobre el mismo terreno o sobre uno diferente en estudio multicaso. Un informe típico debe incluir hipótesis nuevas, desacuerdos, temas emergentes, decisiones sobre próximas etapas. (5) Informe sobre próximas etapas. El investigador hace pequeñas síntesis provisionarias sobre el estado de su conocimiento a propósito de los casos estudiados en referencia a los que queda por descubrir. (Rusque, 1999:161).

La función del polo morfológico según De Bruyne, a la puesta a punto del objeto científico, a partir de tres operaciones: (1) Exposición (como el investigador transforma sus resultados en modelos); (2) Búsqueda de Causas (como pueden producirse las relaciones cuales que permiten explicar los fenómenos); (3) Objetivación (trata de desarticular el sentido de la objetividad de los datos).

## POLO TÉCNICO

Corresponde a la instancia metodológica según la cual el investigador recibe o toma datos sobre el mundo real, asumiendo que este es observable por los sentidos. Se trata de procedimientos de recolección de información y la transformación de ésta en datos pertinentes a la investigación. Tiene por lo tanto la función de sacar los hechos de los sistemas de significado, poniéndose en evidencia a través de la utilización de procedimientos que recojan datos empíricos. Los elementos de análisis de metodologías cualitativas: recolección de datos, unidad y sistema de investigación, validación, métodos de investigación. Dentro de las decisiones a tomar, son las unidades de observación. Por cuanto es imposible observar toda la realidad, cada unidad representa un aspecto particular de la realidad y no toda la realidad. Es un proceso selectivo. Se busca el informante calificado a partir de la sugerencia de informantes claves, significativos. Los sistemas de observación, identificados a partir de cuatro sistemas de registro, consignación y memorización de datos en la observación:

categorías, descriptivos, narrativos y tecnológicos. Técnicas de recolección de Información, resumidas en tres grandes grupos: (1) Encuesta (por entrevista –oral- [estructurada, libre, centrada en tema, informal y continua, panel y en Profundidad], por cuestionario –escrito-); (2) Observación (Por observación directa sistemática –observador exterior-, Por observación participante –observador conducido-); (3) Análisis documental (Fuentes privadas y oficiales). En cuanto a la Encuesta en la modalidad de La entrevista en profundidad, es flexible, dinámica, no directiva, no estandarizada, abierta, aplicada a grupos reducidos de personas, llamada también entrevista semi estructurada. Se da a través de encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, donde estos expresan sus vidas, experiencias o situaciones en sus propias palabras.

Respecto a la Observación, en su modalidad de observación participante (observador conducido), tiene elementos en común con las entrevistas en profundidad. Lo prioritario es el conocimiento de las personas y el lugar donde se va a realizar la investigación. La observación participante es un método que ha sido asociado a la antropología. La observación participante es como aquella que hace que el investigador se inserte en la comunidad y se mezcle con las demás personas, produciendo el menor grado de cambios posibles en la vida cotidiana de las personas. En este sentido, La observación participante, esta definida como la introducción del investigador en la comunidad o grupo que desea investigar y a base de integrarse como un miembro mas de esa sociedad para poder obtener los datos deseados, lo cual implica la necesidad de participar en la vida comunitaria y observar lo que sucede a su alrededor.

## **ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD Y FOCALIZADA**

La entrevista en profundidad esta definida como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. (Taylor y Bodgan, 1994 cp Rincón C., 1995:40). Ella permite acercarse a las ideas, creencias, supuestos mantenidos por otros. También es definida como “una serie de conversaciones libres en las que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos que ayudan al informante a comportarse como tal. (Rodríguez, Gil & García, 1996:169).

Lo focalizado se asocia con el hecho de concentrar en un solo punto un conjunto de cosas, conceptos y cuestiones referidas a un tema y a un contenido. (Cerde G., 1995:260). Se requiere de tacto y experiencia para focalizar el interrogatorio en torno a los aspectos que interesan al investigador y orientar a la persona entrevistada, sin que se percate, por el camino que más convenga. La agudeza del entrevistador permitirá, sin

sujetarse a una estructura formalizada, buscar esclarecer sin sugerir y motivar al entrevistado para que responda el mayor número de preguntas sobre un tema que irá adquiriendo una profundidad mayor. Los elementos diferenciadores de la entrevista en profundidad son la existencia de un propósito explícito, la presentación de unas explicaciones al entrevistado y la formulaciones de unas cuestiones. En cuanto a las cuestiones, Patton, 1980 (cp Rodríguez, Gil & García, 1996:174), distingue “entre preguntas demográficas / biográficas, preguntas sensoriales, preguntas sobre experiencia conducta, preguntas sobre sentimientos, preguntas sobre el conocimiento, preguntas de opinión / valor, las cuales serán asumidas para la presente investigación, adicionalmente a otras cuestiones que el investigador agregara.

En las entrevistas en profundidad pueden plantearse al menos tres tipos generales de cuestiones: “descriptivas, estructurales y de contraste”. (Spradley, 1979, cp Rodríguez, Gil & García, 1996:175). Las cuestiones descriptivas tienen como finalidad acercarse al contexto en el cual el informante desarrolla sus actividades rutinarias, lo que cotidianamente desarrolla, se toma nota respetando su propio lenguaje. Dentro este tipo de preguntas, Spradley distinguió varias modalidades: preguntas de gran recorrido (para obtener una descripción verbal de las características significativas de una actividad o escenario social, aluden a espacio, tiempo, hechos, personas, acciones, objetos); las preguntas de mini recorrido (presentan el mismo formato que las anteriores, se circunscriben a espacios, hechos lugares, personas actividades más limitados); las preguntas de lenguaje nativo, piden a los informantes que expresen sus ideas utilizando las palabras y frases mas comúnmente utilizados por ellos para describir un lugar, hecho, objeto. Sirven para recordar a los informantes que el investigador quiere aprender su lenguaje; preguntas de experiencia (se formulan con la idea de resaltar hechos atípicos, incidentes críticos); las preguntas de ejemplo parten de algún acto o suceso identificado por el informante).

Las cuestiones estructurales se formulan para comprobar las explicaciones extraídas de los informantes a partir de anteriores entrevistas, al tiempo que descubren nuevos conceptos, ideas, son complementarias a las cuestiones descriptivas. Hay preguntas estructurales de verificación, utilizadas para confirmar o rechazar las hipótesis extraídas a partir de los conceptos utilizados por los informantes.

Las cuestiones de contraste se plantean para extraer diferencias entre los términos utilizados por un informante como parte de una misma categoría. Las características de la entrevista en profundidad: informales, abiertas, flexibles, utilizándose como guía de la entrevista el cuestionario de entrada. Los materiales facilitadores son grabación de audio – grabación de video-audio – notas en cuadernillo (previendo que algún informante no guste de la grabación). El cuaderno de notas de observación: cuya finalidad es plasmar percepción, evasivas, lenguaje gestual no congruente con el verbal.

## TEORIZACION

Rodríguez, Gil & García, (1996:35), siguiendo los aportes de Lincoln & Guba (1994) y Angulo (1995) dicen que desde el plano epistemológico se hace referencia al establecimiento de los criterios a través de los cuales se determinan la validez y bondad del conocimiento. Así desde esta perspectiva epistemológica, la investigación cualitativa asume la vía inductiva, es decir, parte de la realidad concreta y los datos que esta le aporta para llevar a una teorización posterior. La teoría que se genere estará fundamentada en la metodología que fue esgrimida por Glaser y Strauss (1967) cp Rodríguez, Gil & García (1996:48) en una recogida y análisis sistemático de los datos; se espera que la teoría se desarrolla durante la investigación: y esto se realiza a través de una continua interpretación entre el análisis y recogida de datos. (Strauss y Corbin, 1994, cp Rodríguez, Gil & García (1996:48) El referido autor comenta que a través del proceso de teorización, el investigador descubrirá o manipulara categorías abstractas y relaciones entre ellas utilizando esta teoría fundamentada para desarrollar o confirmar las explicaciones del como y por que de los fenómenos. Investigadores como Glaser y Strauss (1967) diferenciaron dos tipos de teorías. (1) Teorías Sustantivas y (2) Teorías Formales. Las Teorías Sustantivas se relacionan con un área sustancial o concreta de investigación, por ejemplo, con escuelas, con hospitales o con el consumo de droga. Las teorías Formales se refieren a áreas conceptuales de indagación tales como los estigmas, las organizaciones formales, la socialización y la desviación. Estos autores proponen para desarrollar teoría fundamentada el método de la comparación constante y el muestreo teórico. A través del método de la comparación constante el investigador codifica y analiza los datos de forma simultánea para desarrollar conceptos. Su aplicación supone una contrastación de las categorías, propiedades e hipótesis que surgen a lo largo del estudio, en sucesivos marcos o contextos.

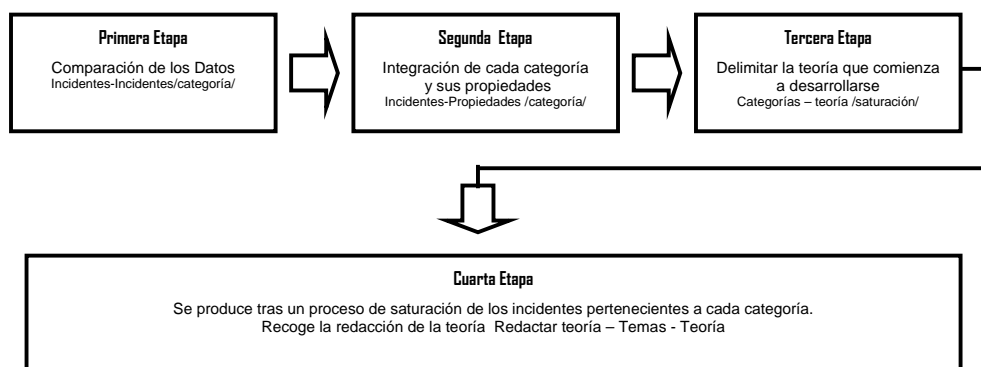


Grafico No. 02-01

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA TEORIA FUNDAMENTADA A TRAVES DEL METODO DE LA COMPARACIÓN CONSTANTE DE GLASER Y STRAUS (1967).

Fuente: Diseño de la Autora a partir de García Jiménez, 1991 cp Rodríguez, Gil & García (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga. España. Ediciones Aljibe. p.49

Sierra B. (1999:44) explica lo concerniente respecto al proceso de teorización que de los hechos se obtienen datos, con los datos se forman conceptos y enunciados y con los enunciados se articulan teorías que pasan a engrosar el acervo de la ciencia. Dentro del carácter científico de la presente investigación, sus resultados aportaran una contribución al mejor conocimiento de la realidad investigada en el área de la competitividad de la PYME desde la perspectiva de sus gerentes.

La definición científica de la teoría, concebida como la explicación final, tiene varias acepciones según diversos autores. Hernández, Fernández & Baptista (1998) la define como un conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar por que y como ocurre un fenómeno. En este mismo sentido, este autor cita a Kerlinger (1975:9) el cual la define como "un conjunto constructos (conceptos), definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el objeto de explicar y predecir los fenómenos". De la misma fuente, Gibbs (1976) define a la teoría como un conjunto de proposiciones interrelacionadas lógicamente en la forma de afirmaciones empíricas acercada de las propiedades de clases infinitas de eventos o cosas. Autores con tendencia cualitativa como Rodríguez, Gil & García, (1996:81) comentan que existe dificultad en torno a encontrar un acuerdo que tenga el mismo significado para definir tal concepto.

Estos autores, apoyados en Reber (1985:768-769) el cual plantea tres significados distintos, precisando el concepto mas formal y definido como "un conjunto coherente de expresiones formales que aportan una caracterización completa y consistente de un dominio de investigación bien articulado con explicaciones para todos los hechos concomitantes y datos empíricos". (p. 82). Otro problema que plantean los autores es determinar los niveles de teoría.

Se presenta a continuación el Cuadro No.02-01 para resumir los niveles de teoría según diversos autores. Como se plantea, no hay un acuerdo unánime. Dentro de una postura flexible Geotz y Lecompte (1988) cp Rodríguez, Gil & García (1996), al referirse a la clasificación de las teorías, pues si bien muchas teorías podrían clasificarse con acierto en la triple estructura planteada, otras habría que colocarlas en planos intermedios. Dichos autores dan como ejemplo, las teorías sobre el desarrollo infantil se pueden considerar que se ciñen a una parte de la población, y por tanto, se situarían en un nivel de teoría sustantiva. No obstante, los niños son un componente común de todas las poblaciones, por lo que las teorías desarrolladas a partir de datos comparativos entre las diferentes culturas podrían clasificarse en el nivel de teorías formales.

Similar situación se plantea para la presente investigación. La teoría generada de esta investigación referida a la competitividad en la PYME, la cual se puede considerar que se ciñen a una parte del sector

empresarial, y por tanto, se situarían en un nivel de teoría sustantiva. No obstante, la competitividad y las PYMES son un componente común en muchos estados del mundo, y que según se pudo comprobar por evidencias situadas en hallazgos de investigaciones académicas, viven parte de la misma realidad por lo que las teorías desarrolladas a partir de datos comparativos entre las diferentes subsectores productivos podrían también clasificarse en el nivel de teorías formales.

CUADRO No. 02-01  
NIVELES DE CONSTRUCCION DE TEORIA DESDE LA PERSPECTIVA DE DIVERSOS AUTORES

GLASER Y STRAUSS (1967)	NAGEL (1969)	SNOW (1973)	BIDDLE Y ANDERSON(1986)	GOETZ Y LECOMPTÉ (1988)	SLIFE Y WILLIAMS (1995)
<b>TEORIA FORMAL</b>  Se refieren a las áreas conceptuales de indagación tales como los estigmas, las organizaciones formales, la socialización y la desviación.	<b>NIVEL 1</b>  Ciencias Positivas (física, Química, Biología) designa un sistema de expresiones universales. Aunque tales fenómenos se apartan de fenómenos reales, son adecuadas para representar los cambios que se producen en la realidad. Característica fundamental de esta teoría es que se basa en la comprobación empírica.	<b>TEORIA AXIOMATICA Grado A</b>  La más formal de todas las teorías, se caracteriza por un conjunto de conceptos originarios y no definidos a partir de los que se derivan los conceptos restantes y por un conjunto de axiomas desde los que es posible derivar las demás afirmaciones (teoremas).	<b>DESARROLLO FORMAL</b>  Esquema conceptual reducido para clasificar teorías de la enseñanza. Teorías que presentan un desarrollo más formal. Como ejemplo se presenta el trabajo de Nuthall (s/f) que intenta explicar por qué los niños aprenden durante un proceso de pregunta-respuesta y para ello declara una lista de proposiciones.	<b>GRANDES TEORIAS</b>  En el campo de las Ciencias Sociales, son sistemas fuertemente interrelacionados de proposiciones y conceptos abstractos que describen, predicen, o explican, de forma exhaustiva, grandes categorías de fenómenos. Ejs. Teorías de Newton o Einstein, se produce fundamentación empírica, en las relaciones entre materia, energía y movimiento. Mendel, explicando la evolución de los seres vivos. Asociado a las grandes teorías están los modelos teóricos, que son conjuntos de supuestos, conceptos, y proposiciones interrelacionados de forma laxa que configuran una visión del mundo. Ej. Turner (1974) en sociología (funcionalismo, teoría del conflicto, interaccionismo y la teoría del intercambio).	<b>GENERALES</b>  Utilizan el concepto de teoría entendiéndola en un sentido amplio como cualquier idea utilizada para explicar el mundo, entendiendo que operan a distintos niveles de abstracción. Así, algunas son ampliamente aplicadas, empleadas para explicar rango de fenómenos. Algunas de estas son de una naturaleza tan general que muchos autores prefieren denominarlas filosofías antes que teorías. Como Ej. El postmodernismo y el estructuralismo, teorías que operan en un nivel elevado de abstracción y que tienen una enorme influencia en las ciencias sociales.
<b>TEORIA SUSTANTIVA</b>  Se relacionan con un área sustancial o concreta de investigación, por ejemplo, con escuelas, con hospitales o con el consumo de droga	<b>NIVEL 2</b>  Más restringida que el nivel 1, Depende de la comprobación y verificación empírica, se centra en dominios más pequeños. Ej. la Ley de Boyle) o depende de mayor o menor medida de evidencias estadísticas o casi estadísticas (Ej. la ley del efecto en Psicología o la Ley de Grimm en Lingüística)	<b>TEORIA AXIOMATICA INTERRUPTIDA Grado B</b>  Se identifica con las teorías formales en vías de desaparecer y con las teorías que formalmente aun no están completas. Son teorías en fase de reconstrucción y reformulación de planteamientos previos.	<b>EXPLICACIÓN POPULAR</b>  Teorías que adoptan la forma de explicaciones populares de los acontecimientos. como ejemplo se tiene la teoría de Good (1982) que proporcionan asunciones inmersas en explicaciones populares sobre la eficacia de un programa para la mejora de la enseñanza en matemáticas.	<b>TEORIA FORMALES Y DE RANGO INTERMEDIO</b>  Son conjuntos de proposiciones interrelacionadas cuyo objeto es explicar una clase abstracta de comportamientos humanos. Desde la sociología este nivel teórico se da en teorías como las de los grupos de referencia, la movilidad social, el conflicto de roles, la socialización, la desviación, la estigmatización y la organización formal: en la psicología, las teorías del aprendizaje	<b>PARTICULARES</b>  Teorías que se centran en fenómenos particulares y son las que este autor se refiere con el concepto de teoría. en psicología: teoría psicodinámica, la teoría conductista, la teoría cognitiva.

	<p><b>NIVEL 3</b></p> <p>Se refiere al intento de identificar los factores o variables que constituyen los determinantes más importantes de los fenómenos de una disciplina concreta. Ej. Teoría Económica Keynesiana. Este nivel teórico proporciona objetos de búsqueda pero no se dice nada acerca de las relaciones entre las cosas que identifica</p>	<p><b>CONSTRUCTOS Y TEORIAS CONCEPTUALES</b> Grado C</p> <p>Comprende una Teoría Formal, resultado de la elaboración y el perfeccionamiento gradual de los constructos obtenidos en la investigación. Ej. Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger (1957) o la Teoría de la Motivación de rendimientos de Atkinson y Feather (1966).</p>		<p><b>TEORIAS SUSTANTIVAS</b></p> <p>Proposiciones o conceptos interrelacionados que se centran en determinar dos aspectos de poblaciones, escenarios o tiempos. En Sociología se centran en temas como las relaciones sociales, la socialización de los roles sexuales, la delincuencia juvenil o la familia. En antropología, se centran en la sociedad campesina, las estructuras del parentesco, la sociedad urbana, el parentesco.</p>	
	<p><b>NIVEL 4</b></p> <p>Cualquier análisis más o menos sistemático de un conjunto de conceptos relacionados. Las consideraciones empíricas son relativamente pequeñas.</p>	<p><b>TAXONOMIAS O TEORIAS DESCRIPTIVAS</b> Grado D</p> <p>Presentan descripciones fenomenológicas, semejantes a teorías conceptuales, pero sin introducir constructos hipotéticos con propósitos innovadores. Ej. las Taxonomías de Bloom (1979) o de Krathwohl, Bloom y Masia (1964), la Estructura de la Inteligencia de Guilford (1967) o los tipos de Aprendizaje de Gagné (1970).</p>			
		<p><b>ELEMENTALISMO</b> Grado E</p> <p>Intentos por reducir a unidades, lo más elementales posibles, las variables y sus relaciones. Es un prerrequisito para generar taxonomías y teorías descriptivas. Ej. Gage (1963) ha propuesto un enfoque de este tipo y Mc Donald y Allen (1967) han intentado culminarlo.</p>			
		<p><b>HIPÓTESIS FORMATIVAS</b> Grado F</p> <p>Recoge ideas básicas y especulaciones que son el punto de partida en la investigación sobre la enseñanza. Su principal valor está en la posibilidad de su contrastación, aunque dentro de esta categoría también pueden encontrarse hipótesis no contrastables. Ej. Un esquema conceptual más reducido lo presenta Biddle y Anderson (1986) para clasificar teorías de la enseñanza</p>			

Fuente: Adaptación y diseño de la autora a partir de García Jiménez, 1991 cp Rodríguez, Gil & García (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga. España. Ediciones Aljibe. p.49 y ss.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA  
VICE RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO



## PARTE III



UNA METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LA  
COMPETITIVIDAD DESDE  
LA PERSPECTIVA DE LOS GERENTES

### CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO

Fases de la Investigación Paradigma de Investigación Tipo de Investigación o de Estudio Estrategias para el Diseño de la Investigación Abordaje epistemológico para la Fenomenología Relación Sujeto Objeto Instrumentos para la Recolección de Datos Entrevista en Profundidad y Focalizada Contexto de Validación Contexto de Confiabilidad Triangulación Procesamiento y Análisis de Datos Cualitativos Difusión estratégica

UN ENFOQUE PLURIPARADIGMÁTICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA  
POSTMODERNIDAD  
(Tesis Doctoral)

SAN CRISTÓBAL, FEBRERO DE 2006



AUTORA  
NILSIA JOANY LÓPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com

TUTOR  
DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

Está generándose, en contraposición al método científico tradicional, una nueva manera de percibir la realidad que implica reformulaciones y redefiniciones de las ideas y supuestos existentes en todas las ciencias, especialmente en aquellas donde el fenómeno humano está más vivamente presente. Los fenómenos están siendo vistos de una manera mucho más amplia y compleja. Ha ocurrido en todos los niveles una crisis de percepción.

F. Capra (1998).  
La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos.  
España, Editorial Anagrama.

## CAPITULO 3

### MARCO METODOLOGICO

Este capítulo dará cuenta de la orientación epistemológica y metodológica, que se asumió para la presente investigación. En este sentido, se explicitan las fases de la investigación; el paradigma de investigación; el tipo de investigación o de estudio; estrategias para el diseño de la investigación; abordaje epistemológico para la fenomenología inmersa en el estudio, la relación sujeto-objeto. De igual manera, los instrumentos para la recolección de datos, entrevista en profundidad y focalizada. Es importante destacar también, que se disertó sobre los criterios que dan el contexto de validez y confiabilidad; un aparte especial para la triangulación, y las pautas que siguieron al procesamiento de datos, y su análisis. Finalmente, una etapa muy importante, la difusión estratégica del producto intelectual.

### FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para facilitar su comprensión, se explican las fases por las cuales aconteció la investigación. Dichas fases se realizaron en la misma disposición de los objetivos planteados. En este orden de ideas, la Fase I, comprendió el abordaje del objetivo 1, en donde se esbozaron estrategias de investigación de tipo documental. El estudio abarcó el análisis realizado al parque industrial manufacturero contentivo de once zonas industriales y once sectores productivos, a lo largo y ancho de los 29 municipios que conforman el estado Táchira. Las fuentes utilizadas para la obtención de la información fueron 17 trabajos de grado realizados por los investigadores de la Unin-Unet (Anexo Serie A, A-03), que abarcaron 176 empresas, seleccionadas intencionalmente por la investigadora, con el criterio de que pertenecieran a los seis sectores productivos previamente escogidos y que además cumplieran con el criterio del personal que laboraba (5 a 100 trabajadores), (Ver Anexo Serie E, E01) a las cuales les fue aplicada la Norma Covenin 80-89, durante los años 2000, 2001 y 2002. Para el procesamiento electrónico de los datos se dispuso de un software estadístico. Se escogió al SPSS, versión 10 en

español. A la data procesada, se aplicó la estadística descriptiva e inferencial (Anexos Serie E). Cabe resaltar que de este análisis emergieron hallazgos en algunas áreas de gestión que estaban extremadamente críticas, motivo por el cual, la autora las incluyó en el próximo estudio de campo. Su intención fue observar directamente la situación de esas empresas después de haberseles aplicado la Norma Covenin 80-89, la cual estipulaba la aplicación de un asesoramiento en el área de la ingeniería industrial por parte de los investigadores de la Unin. La Fase II cubrió los objetivos 2 al 5 y se alcanzó a través de una investigación de campo. Para su éxito fue necesario dar rienda suelta a la creatividad y a las lecturas profundas. Se diseñaron varios componentes de apoyo para la investigación cualitativa (Ver Anexos Serie C). Allí fue anexada la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, el guión de la entrevista en profundidad y focalizada al igual que la solicitud para juicio de expertos.

## PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

Es una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas para estudiar, de la naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender, según sea el caso, los resultados de la investigación realizada. Es la traducción en términos operativos y metodológicos de las ideas, conceptos y representaciones que se efectúan sobre un objeto de estudio. El paradigma Interpretativo o cualitativo interpretativo, se asocia fundamentalmente con la investigación cualitativa, particularmente en el campo de las ciencias sociales. Para Córdova, Gonzáles y Bermúdez (1990:19) el objeto de la investigación social interpretativa "es la acción y no el comportamiento, esto es que frente al objeto acción significación, el investigador postula una variabilidad de relaciones entre las formas de comportamiento y las significaciones que los actores le asignan a través de sus interacciones sociales". Comentan los autores que el paradigma interpretativo se funda sobre un postulado dualista, acordando un lugar a los comportamientos observables, pero en relación con las significaciones creadas y modificables por el espíritu. Se asumió como paradigma para la investigación científica al Interpretativo, el cual permitió el abordaje de la competitividad en las PYMES, desde las perspectivas de sus gerentes, atendiendo a los enfoques y orientaciones pluriparadigmáticas en las Ciencias Administrativas, con énfasis en la Innovación. También, por la importancia de comprender el fenómeno dentro del contexto en el cual ocurre, su carácter humanista, favorable para la investigación, por cuanto el objeto de estudio es la competitividad que se traduce en el desempeño del gerente y su equipo de trabajo. Se intentó ver las cosas desde el punto de vista de los sujetos involucrados en el estudio, "la realidad que importa es lo que las personas perciben como importante". (Taylor & Bodgan, 1994:16 cp Rincón C., 1995:34).

## TIPO DE INVESTIGACION O DE ESTUDIO

Esta definido como el alcance que tendrá la investigación, es decir, el grado de profundidad con la que se abordara un objeto o fenómeno. Evidentemente que su importancia radica en que a partir del tipo de estudio dependerá la estrategia de investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 1998: 58). El tipo de estudio o de investigación tomara en cuenta dos factores: el estado del conocimiento del objeto de estudio y el enfoque que se le de al estudio y sobre todo, según los objetivos del investigador.

En el plano metodológico se situaron las cuestiones referidas a las distintas vías o formas de investigación en torno a la realidad. Desde este nivel, acotan Rodríguez, Gil & García, (1996:35), siguiendo los aportes de Lincoln y Guba (1994); Angulo (1995), los diseños de investigación tienen un carácter emergente, construyéndose a medida que se avanza en el proceso de investigación del cual se pudieron recabar las distintas visiones y perspectivas de los informantes. Una vez reflexionado, el estudio escogido fue el Cualitativo. Rodríguez, Gil, & García (1996:32), citan a Taylor & Bogdan (1986:20) para resaltar que la investigación cualitativa, es "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Con la investigación cualitativa se trató de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. El enfoque cualitativo de investigación es, por tanto, y por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico. Estos dos presupuestos epistemológicos y ontológicos (realidad social) convino hacerlos explícitos, en toda la tesis doctoral, a través de un marco epistemológico. Morse (1994<sup>a</sup>) en cita de Rodríguez, Gil, & García (1996:71) señala que en todo caso, "la investigación cualitativa será tan buena como lo sea el investigador".

La especificidad del método cualitativo que se empleo dependió de la naturaleza de la estructura a estudiar. El método utilizado estuvo condicionado por el paradigma del investigador, en el presente caso, interpretativo. Para Jensen & Jankosky (1993:57) la investigación cualitativa es una forma de observación de primera mano a largo plazo, acompañada estrechamente del fenómeno que esta en estudio, en este caso, la competitividad desde la perspectiva del gerente que la vive en su día a día. La investigación se representó en un escenario naturalista, en las empresas de los distintos sectores industriales manufactureros. Allí se resaltó el comportamiento cotidiano y que por naturaleza es frecuentemente descriptivo. Los actores sociales fueron observados. La presente investigación doctoral se estudió a través de tres principios tal como lo señalan Jensen & Jankosky (1993:58-59). El primer principio, el concepto de "verstehen", referida a la comprensión del significado que el gerente atribuye a sus actividades y su situación social. Debido a que las personas [gerentes] actúan sobre la base de los significados que se atribuyen a si mismos y a los otros, "el foco de la ciencia social cualitativa esta en la vida cotidiana y su significación, tal como lo perciben los participantes". El segundo principio, Mead (1984)

citado por Jensen & Jankosky (1993:58-59), plantea la noción de asunción de rol, formulada originalmente por dicho autor, el cual sugiere que para estudiar el comportamiento humano se debe establecer la perspectiva del actor, en este caso, el gerente de la PYME. Finalmente, un tercer principio que subraya la importancia de los temas identificadores, adecuados al mundo que se esta estudiando antes de que se midan, operacionalicen y construyan los conceptos. Para este estudio, las orientaciones pluriparadigmáticas, que impactan a la gerencia.

## ESTRATEGIAS PARA EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se plantearon estrategias metodológicas para la utilización de técnicas desde la perspectiva de una complementariedad, no excluyente. Se tomo una estrategia que contiene el Modelo Cuadripolar, el estudio intensivo de casos múltiples y únicos a la vez, y la entrevista en profundidad focalizada, para estudiar la realidad que se deseaba explorar, describir, explicar, en los distintos contextos de la PYME tachirense. Reafirmando lo

Cuadro No. 03-01  
DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

Delimitación	Descripción
INFORMANTES	Individuos pertenecientes a los niveles jerárquicos 1, 2, 3 que planifiquen, controlen, dirijan, organicen y tomen decisiones en el proceso gerencial.
UNIDAD DE ANÁLISIS	Empresas pertenecientes al sector manufacturero, específicamente a los sectores definidos, catalogadas como PYME.
ALCANCE	Estado Táchira, República Bolivariana de Venezuela
TIEMPO	Desde Abril de 1999 hasta Septiembre de 2005

Fuente: Diseño de la Investigación de López de G. Nilsia (2005). Un Enfoque Pluriparadigmático para la Competitividad inspirada en la Innovación de las PYMES en la Postmodernidad. Tesis Doctoral. Venezuela. Convenio UNESR-UNET

propuesto en el capítulo dos, se utilizó a través de toda la investigación, el modelo para la comprensión de la práctica científica propuesta por P. de Bruyne, J. Herman y M. de Schoutheete (1974) (cp Rusque 1999), concebido como un espacio cuadripolar [Polo epistemológico - Polo Teórico - Polo Morfológico – Polo Técnico] construido en un campo de conocimiento determinado, a través de una aproximación tan global como fué posible al proceso de investigación. Con una posición de complementariedad se adoptó también la fenomenología. El objeto científico se construye en el contexto de la realidad de las PYMES y

como entienden, construyen y proyectan la competitividad. Se realizó la delimitación de la investigación. Se hizo en función de los objetivos de la fase dos del estudio que se realizó, lo cual se indica en el cuadro No. 03-01.

**Informantes.** Para el estudio de la competitividad, inspirada en la innovación, se estudiaron a las personas, específicamente a los gerentes, con lo cual se conoció e indagó sus percepciones, impulsos, sentimientos, conocimientos, gustos, preferencias. De esta forma se localizó y explicó que es lo que al gerente tachirense lo motiva a ser asertivo o no en la toma de decisiones que se irán a traducir en una competitividad e innovación, que es lo que el vincula y traslada a su gestión, para que esta sea exitosa o no. Hoy se necesita que se tomen decisiones en todos los niveles de la organización, que los trabajadores adopten un desempeño óptimo,

que todos aporten ideas y nuevas soluciones para los múltiples y complejos problemas de la moderna gerencia en tiempos de turbulencia.

Cabe destacar que la investigación se apoyó en los informantes y todos los relatos de los sujetos de estudio se consideraron importantes. Se define a un buen informante, como aquel que disponía del conocimiento y la experiencia que requirió la investigadora; "tiene habilidad para reflexionar, se expresa con claridad, tiene tiempo para ser entrevistado, y esta dispuesto positivamente para participar en el estudio". (Rodríguez, Gil, & García, 1996:73). Dentro de las estrategias de selección a seguir, y en función del enfoque cualitativo, contextualizado a la realidad que ocupa esta investigación, se impuso una muestra intencional, donde se priorizó la profundidad sobre la extensión. De allí que se escogieron informantes que fueran representativos del fenómeno a estudiar.

Los informantes claves estuvieron representados por los gerentes de los niveles jerárquicos 1, 2, y 3 (alta gerencia, media, y de primera línea respectivamente). Para su selección, los informantes claves fueron escogidos siguiendo un criterio de intencionalidad, dinámico, secuencial a discreción del investigador y con énfasis en las categorías preestablecidas que se relacionan mas adelante; su participación fué voluntaria, no hubo un interés particular de parte de la investigadora por la selección de uno u otro, salvo la idoneidad del informante; las variables sexo, edad, no fueron consideradas al momento de su selección. A cada unidad de análisis (empresa PYME, E01 al E05) al igual que a cada informante se les asignó un código (I01 al I06) para garantizar su anonimato. Ambos fueron caracterizados exhaustivamente y en profundidad.

Este proceso de selección fué continuo prácticamente durante toda la investigación. Prevalció para la selección las siguientes cualidades: posición jerárquica, su deseo de participar voluntariamente, que tuvieran tiempo para las entrevistas, disposición positiva hacia la investigación, que posea la información, conocimientos, experiencias, preferiblemente reflexivo y dialógico. Referente a los criterios de caracterización, para las unidades de análisis y para los informantes, fueron utilizadas las preparadas en la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas (Ver Anexos Serie C, C01).

Hubo diversidad. La variable ingreso no fue posible abordarla pues los gerentes resultaron ser muy reservados a hablar de este aspecto, motivo por el cual la investigadora respeto esta situación. Los perfiles y caracterizaciones arrojados permitieron obtener la especificidad de la investigación con lo cual se quiso explicar la conducta individual y grupal en forma adecuada, "estudiar la interacción humana, que da sentido y significado a cada elemento o constituyente es la estructura en que se encuentra y la función que desempeña en ella". (Martínez, 1998: 42 cp Rincón).

**De las unidades de análisis.** Se asumió como presupuesto de investigación a la industria manufacturera, con los sectores que tienen presencia en la zona, y son importantes económicamente. Según lo muestra el Cuadro No. 03-01 para el trabajo de campo se estudiaron cinco sectores manufactureros: (1) Plástico Goma; (2) Otros (Parafinas); (3) Mueble Madera; (4) Metalmecánico; y (5) Calzado Cuero. Se escogió una empresa por cada sector, así, fueron codificadas con la letra "E" que significa empresa; el orden en que aparecen guardó concordancia en el momento en que fueron abordadas por la investigadora. A continuación, una breve descripción de cada sector, los cuales fueron definidos a partir de Alexanian & Vivas (2002).

**Sector Plástico Goma (E01).** Se dedica al procesamiento del plástico, goma y materiales afines para la elaboración de bolsas, estuches, protectores, laminas, tanques de agua.

**Sector Parafinas (E02).** Encargado del procesamiento de la parafina. Con ella se elaboran velas y velones.

**Sector Mueble Madera (E03).** Transforman la madera en diferentes artículos para el hogar, la oficina. Algunos productos fabricados son camas, closet, mesas, repisas, pasamanos, escritorios y muebles en general.

**Sector Metalmecánica (E04).** Se dedica a la manufactura de los metales, construcción de maquinaria e implementos en base a elementos metálicos y fabricación de piezas como alambres, resortes, laminas, tubos. Considera el mecanizado de los metales como conexiones, roscado formado y todo lo que tiene que ver con maquinaria y herramientas en general.

**Sector Calzado Cuero (E05).** Se dedica a la transformación del cuero y sus derivados, en calzado para dama, caballeros y niños, en diferentes estilos.

Cuadro No. 03-02  
SECTORES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL ESTADO TACHIRA

No	SECTORES	No	SECTORES	No	SECTORES	No	SECTORES
1	Calzado Cuero	4	Metalmecánica	7	Artesanías	10	Confección y Textil
2	Plástico Goma	5	Alimentos y Bebidas	8	Minería	11	Otros (especifique)*
3	Mueble Madera	6	Tabaco	9	Artes Graficas		* se escogió a Parafinas

Nota: Datos suministrados por la Unidad de Investigación de Ingeniería Industrial de la Unet, correspondiente al Proyecto para el relanzamiento de las PYMES del Estado Táchira, Mayo 2002.

El escenario esta compuesto por once zonas industriales, que se ubican a lo largo y ancho del Estado Táchira; ellas forman el parque industrial, que fungirán como “Unidades de Análisis”. Ver el Cuadro No. 03-02.



Grafico No. 03-01 Mapa del Estado Táchira, Venezuela, donde se indican los 29 Municipios que componen el Estado. Atlas practico de Venezuela, versión 1.0.

El criterio que movió a la investigadora a la elección de más de un escenario donde realizar el estudio, es porque le permitió observar las similitudes, la comparación y el contraste de la información que obtuvo, de forma de acercarse más a la realidad.

Los datos correspondientes al Objetivo 2 y siguientes se recogieron en su contexto, atendiendo a la división territorial del Estado Táchira que actualmente, para el año 2005, contaba con 29 municipios (Ver Grafico No. 03-01).

**Cuadro No. 03-03**  
**PARQUE INDUSTRIAL MANUFACTURERO DEL ESTADO TACHIRA**

No.	Zona Industrial	No.	Zona Industrial	No.	Zona Industrial
1	Zona Industrial San Antonio	5	Zona Industrial Colon	9	Zona Industrial Michelena
2	Zona Industrial Paramillo	6	Zona Industrial Barrancas – Las Lomas	10	Zona Industrial Sur
3	Zona Industrial Táriba - Palmira	7	Zona Industrial Puente Rreal – La Ermita	11	Zona Industrial de Ureña
4	Zona Industrial Concordia	8	Zona Industrial Santa Ana – Rubio – Capacho		

Fuente: Datos suministrados por la Unin (Unet) Proyecto relanzamiento de las PYMES del Estado Táchira, Mayo 2002.

Las PYMES estudiadas se ubicaban en tres Zonas Industriales, Paramillo, Barrancas Las Lomas, y Puente Real. Por cuestiones de confidencialidad no se relacionan los sectores con su ubicación física, porque perdería dicho carácter, al ser fácilmente detectadas en esas Zonas Industriales. Se considero que los seis sectores son los más representativos y que tienen más presencia en el Estado, por lo que proporcionaron una mayor cantidad posible de situaciones o testimonios en torno al conocimiento y a las categorías temáticas de la competitividad. Estos fueron los seis casos estudiados en la PYME del Estado Táchira. En cuanto al estudio de casos, se destaca que en ocasiones algunos autores lo consideran como un método de investigación. Pero la autora asume a Wolcott H. (1992) cp Rodríguez, Gil & García (1996:92) en el sentido de tomarlo como una estrategia para el diseño de investigación. El estudio de casos es definidos por Denny (1978) cp Rodríguez, Gil & García (1996:91-92) como “un examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”.

En esta misma óptica, también Patton (1980) lo considera como una forma particular de recoger, organizar y analizar datos. La autora asume lo dicho por García Jiménez (1991) en Rodríguez, Gil & García (1996:92) en que el estudio de casos implicó un proceso de indagación que se caracterizó por el examen detallado, comprehensivo, sistémico y en profundidad de los casos objeto de interés, en este caso, las unidades de análisis compuestas por las empresas que fueron estudiadas, tanto a nivel documental como presencial. Las características esenciales del estudio de los gerentes de las PYMES del estado Táchira, hace de la particularidad una especificidad que lo conduce a ser muy útil para el análisis de la competitividad desde la perspectiva de sus actores. Se hizo una rica descripción del objeto de estudio, mediante técnicas narrativas y literarias para describir, producir imágenes y analizar las situaciones. Pero, aunque, un estudio descriptivo es muy útil, la presente investigación, para comprender mejor la situación, se avanzó hasta los niveles explicativos que permitieron generar teoría fundamentada apoyada en el testimonio de sus actores y mediante la contrastación y comparación constante.

El proceso comparativo se detuvo cuando alcanzo lo que Glaser y Strauss (1967:61-62) denominan *saturación teórica*. La saturación teórica de la categoría, es el criterio que privó para detener el proceso de selección de los diferentes informantes. Decisiones que se tomaron en virtud de que los datos que aportaban no posibilitaban encontrar nuevos datos o no añadian nada nuevo a una categoría. Este proceso es parte de la estrategia del muestreo teórico. Todos los testimonios obtenidos permitieron dar cuenta de cómo el fenómeno de la competitividad es vivido por sus actores sociales, los gerentes, en los municipios del estado Táchira sujetos a estudio que albergan las empresas de los sectores industriales.

### **ABORDAJE EPISTEMOLÓGICO PARA LA FENOMENOLOGÍA**

La fenomenología, según Husserl, es la ciencia que trata de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia. Debido a ello, el fin de la fenomenología no es tanto describir un fenómeno singular, sino descubrir en él la esencia (éidos) valida universalmente y útil científicamente. La esencia, aunque aparece solo en las intuiciones de los seres individuales, no se reduce a ellos, pues en cierto modo se encuentra fuera del tiempo y del espacio, es decir, no esta ligado al tiempo y al espacio. "Así el investigador no se limita al estudio de casos, aunque parte de ellos, sino que su meta consiste en alcanzar los principios generales mediante la intuición de la esencia; su método no es, por tanto, ideográfico<sup>1</sup>, pero tampoco nomotético<sup>2</sup>; esta en los dos". (Martínez M., 1999:169).

---

<sup>1</sup> Este término se aplica a la escritura cuyos símbolos representan ideas y no sonidos. Aquí esta usado para referir a los método de investigación que busca la interpretación mas completa y profunda de los fenómenos; enfatiza lo particular e individual, no pretende llegar al establecimiento de leyes. (Hurtado & Toro, 1997:127).

Al hacer un abordaje epistemológico de la fenomenología para la competitividad, aquella tiene un marcado énfasis en lo individual y la experiencia subjetiva; "la fenomenología es la investigación sistemática de la subjetividad". Rodríguez, Gil & García (1996:40). El estudio de la competitividad se torna como un estudio de la experiencia vital, del mundo de la vida, de la cotidianidad, del gerente PYME. Y esta cotidianidad, en sentido fenomenológico es la experiencia no conceptualizada o categorizada. Con la fenomenología se permitió dar una explicación a los fenómenos dados a la conciencia del gerente. En esta perspectiva, ser consciente implica "una transitividad, una intencionalidad" puntualiza el autor. Él dice que la investigación fenomenológica es el estudio de las esencias. La fenomenología se cuestiona por la verdadera naturaleza de los fenómenos.

La esencia de un fenómeno, la competitividad, es universal, es un intento sistemático de develar las estructuras significativas internas del mundo de la vida. La investigación fenomenológica es la descripción de los significados vividos, existenciales. Ella procuró explicar los significados en los que estaba inmersa la vida cotidiana y no las relaciones estadísticas a partir de una serie de variables, predominio de tales o cuales opiniones sociales o en la frecuencia de algunos comportamientos. La fenomenología permitió explicitar la esencia de las experiencias de los actores sociales, en este caso, los gerentes de las PYMES. De igual manera, la fenomenología posibilitó hacer un estudio científico humano de los fenómenos –como es entendida la competitividad por los gerentes PYME desde la diversidad de sus ópticas pluriparadigmáticas- a ella se le considera como ciencia en sentido amplio, un saber sistemático, explícito, autocrítico e intersubjetivo. También, con la fenomenología se pudo obtener la exploración del significado del ser humano. En otras palabras, dice Rodríguez, Gil & García (1996:42) "que es ser en el mundo, que quiere decir ser hombre (...) [gerente], en el conjunto de su mundo de la vida, de su entorno sociocultural". Es pensar sobre la experiencia originaria.

Mediante la fenomenología se buscó conocer los significados que los individuos, en este caso, los gerentes, le dan a su experiencia en la PYME y desde este ángulo la investigadora construyó lo que para los participantes ven como su realidad social; lo más importante, para la investigadora fue aprehender el proceso de interpretación, por lo que el gerente define su mundo y actúa en consecuencia. De esta forma, se intentó ver las cosas desde el punto de vista de otras personas [gerentes] describiendo, comprendiendo, explicando, contrastando e interpretando. La fenomenología requiere de un rigor en la sistematicidad y crítica que la acompaña. La estrategia metodológica que se diseñó y escogió, permitió comprender el estudio de las realidades humanas, apoyado en un elemento central cuyo fundamento es la estructura. Es oportuno considerar que el comportamiento humano "se considera como un todo estructurado, irreducible a sus elementos o

---

<sup>2</sup> Del griego nómod: ley, costumbre. Se dice de los métodos de investigación científica cuya finalidad es la formulación de leyes generales, basándose en la regularidad de los hechos, es decir, de los métodos cuantitativos, pues ellos se fundamentan en la representatividad.

componentes, algo que por esa misma razón, exige métodos que respeten las estructuras psíquicas humanas, se adapten a ellas y sean capaces de estudiarlas y comprenderlas". (Martínez M., 1999).

En cuanto al análisis fenomenológico, epistemológicamente se asumió en su análisis el proceso discursivo de la fenomenología, permitiendo a la ciencia construir sus objetos en distintos alcances de explicación. Para el fenomenólogo, la conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo.

Como investigadores la misión es aprehender este proceso de interpretación. Porque para esta investigación, que se desarrolló en escenarios Venezolanos, específicamente, del Estado Táchira, epocalmente llena de profundos cambios radicales en área económica, social, política y globalizada, en tiempos turbulentos, con lo cual se apoya lo que acota Centeno B. (2001) es necesario buscar novedosas alternativas "que nos permitan no solo la supervivencia empresarial sino el éxito sostenido como organizaciones verdaderamente competitivas. En definitiva, son los hombres y las organizaciones los que marcan la diferencia. Se justificó una postura fenomenológica, por cuanto al ir al terreno sin una teoría o marcos teóricos constreñidos que instalan lo nuevo en moldes viejos, imposibilitando la emergencia de lo novedoso, de lo original, de la innovación.

Es lo mismo que Husserl llamaba epojé o puesta entre paréntesis, prescindiendo de las teorías, conocimientos, intereses, tradiciones previas del investigador para de esta forma captar mejor el verdadero y autentico mundo y la realidad experimentados y vividos por el grupo de estudio, los cuales no solo tienen su estructura y regularidad, sino también una lógica que es anterior a cualquier lógica y que funge como trasfondo a la existencia en que se deben apoyar las dimensiones valorativas y teóricas posteriores.

El énfasis primario de la fenomenología está puesto en el fenómeno mismo, es decir, en lo que se presenta y revela a la propia conciencia y del modo como lo hace: con toda su concreción y particularidad; y esto no solo tiene su estructura y regularidad, sino una lógica que es anterior a cualquier otra lógica. Se pretendió analizar los impulsos, percepciones, conocimiento, que a su vez determinaron el comportamiento gerencial que se traduce en acciones tendientes a una mayor o menor competitividad; se aprehendió esa realidad, así como se da de hecho en la persona.

## RELACIÓN SUJETO - OBJETO

Desarrollando el criterio de cientificidad de la objetividad, para esta investigación cualitativa, respecto a la Implicación del investigador en relación con el objeto de estudio, se asimila como propia, por la autora haber laborado y asesorado a empresas manufactureras durante mas de 10 años. Se asumió la unidad entre el sujeto y objeto que deviene como una concepción no objetivista de la objetividad según Morín (1984:42) y quien considera a los "objetos como formados constitutivamente a partir de su doble relación con el ambiente y con el sujeto que los observa y se conceptualiza". Además, el concepto central de la fenomenología esta destinado a sustentar el principio idealista subjetivo de que no hay objeto sin sujeto. Acá la posibilidad es aprehender el mundo de la realidad.

Como la realidad no admite indiferentemente todas las concepciones, por el contrario debe reflejar de alguna manera el consenso de las personas involucradas en el proceso de comprender el mundo social –los actores, el investigador, la comunidad científica- lo cual se conoce como ínter subjetividad. Cualitativamente hablando, la verdad no puede considerarse como absoluta por cuanto parece mediatizada por el sujeto del conocimiento; tampoco es una verdad absolutamente relativa puesto que está constituida en interacción con un mundo empírico. La objetividad se busca por otros medios, como el examen cruzado de la información y el contraste de diversas ínter subjetividades, utilizando como criterio de evidencia el acuerdo en el contexto de la vida cotidiana.

## INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La pluralidad metodológica de esta investigación permitió tener una visión más global y holística del objeto de estudio, pues cada método y técnica para la recolección de datos utilizada ofreció una perspectiva diferente. La utilización simultanea o secuencia respetó el carácter específico de cada método y técnica, lo cual no provocó "la mezcla y el desorden". Pues tal como lo señala Morse (1994) cp Rodríguez, Gil & García (1996) también cabe la posibilidad de utilizar métodos o técnicas cuantitativas que puedan dar respuesta a alguna de las cuestiones concretas de la investigación, incorporando los datos cuantitativos al estudio cualitativo, integrándolos, no siendo excluyentes, como fue el caso del desarrollo del objetivo uno de esta investigación.

**Estudio Piloto.** Para los momentos iniciales de acceso al terreno, se realizó un estudio piloto como antesala al estudio propiamente dicho. El acceso al campo o terreno se define como "un proceso por el que el

investigador va accediendo progresivamente a la información fundamental para su estudio". (Rodríguez, Gil & García, 1996:72). A tal efecto, se escogió al azar una de las zonas industriales ubicadas en la ciudad de San Cristóbal (Puente Real). La finalidad del estudio piloto fué "comprobar la adecuación de las cuestiones de investigación; descubrir nuevos aspectos que no se habían contemplado inicialmente, comenzar una buena relación con los informantes y establecer con ellos los marcos adecuados de comunicación". (Rodríguez, Gil & García, 1996:73). De esta forma, se probaron in situ instrumentos y aspectos procedimentales, haciendo los ajustes correspondientes. Los procedimientos para la recopilación de la información se realizaron a través del registro escrito utilizando la observación directa tal como se presentaron los eventos.

Como herramientas de trabajo para este estudio piloto se utilizaron las grabaciones de voz y no de video. Se encontró un ambiente de naturalidad lo cual propició un dialogo cordial, facilitando a los informantes su comodidad y espontaneidad. De los seis informantes, la investigadora conocía previamente a dos; otros dos fueron referenciados por alguien que la conocía, mientras que los restantes dos no la conocían ni por referencia. Los informantes se sorprenden y se sienten gratificados al ser escogidos para un estudio a nivel doctoral, los cuales, no eran muy comunes en el Estado para la fecha en que se realizaron. La investigadora no notó diferencia alguna entre los informantes dada su procedencia, mientras que los referidos autores afirmaban que si había diferencia. En una de las empresas, donde no se conocía a la investigadora, ellos siguieron un proceso muy formal (llevado a instancias de la Junta Directiva) antes de dar la aceptación para la entrevista en profundidad. Casi hasta antes de culminar el estudio de campo, se insistió con personas del sector alimentos y bebidas, al igual que el de textiles (cuatro empresas visitadas, dos empresas por sector) para requerirles información pero fue realmente infructuoso, por lo cual se desecharon como informantes, a pesar de que la investigadora cumplió los tramites protocolares habiendo presentado las credenciales que la acreditaban. El acceso al campo es "un proceso por el que el investigador va accediendo progresivamente a la información fundamental para su estudio". (Rodríguez, Gil & García, 1996:72). En base a la selección de informantes, se hizo un primer contacto para explicar el objeto, alcances, características de las investigación, confidencialidad, utilidad que puede generarles a ellos como empresa. Se obtuvo la aceptación y compromiso con el trabajo de investigación. Seguidamente se planificó en coordinación con los informantes de los tiempos. Cada vez que se practicó una entrevista en profundidad, se elaboró a un registro descriptivo de la actividad cumplida, notas de observación del investigador. Al día siguiente o en la próxima cita se lee a los informantes para que se hicieran las correcciones a que hubiese lugar.

Los procedimientos que se utilizaron para la aplicación de los instrumentos que permitieron la recolección de los datos fueron flexibles, facilitando realizar las observaciones repetidas veces. Es necesario recalcar que los métodos fenomenológicos y técnicas siempre se han caracterizado por ser una protesta contra todo tipo y forma

de reduccionismo. Las entrevistas en su totalidad fueron grabadas (audio), y ninguna escena fue filmada, pues el gerente tachirenses es muy conservador en este sentido, cuestión que fue respetada por la investigadora. Se llevaron anotaciones pormenorizadas de las circunstancias y situaciones, archivo sistemático de los documentos y papeles de trabajo pertinentes. Se tuvo como norma el procesamiento continuo (diario) de la información recabada para mantener la calidad de la misma. Para la transcripción de las entrevistas, se utilizó la plataforma Windows, específicamente, el Word, con manejo avanzado. Una hora de grabación implicó mínimo hasta ocho horas de transcripción y corrección, una y otra vez. Al aplicar la entrevista en profundidad se valoró el dejar que el entrevistado hablara libremente, que expresara el marco de su experiencia vivencial y su personalidad "para descubrir las tendencias espontáneas (motivaciones, intenciones, aspiraciones, conflictos y defensas)". (Martínez M., 1996:132).

El criterio que movió a la investigadora al momento de elegir los instrumentos y procedimientos de aplicación, fue una orientación ecológica, es decir, en el mismo sentido en que el término es entendido por Barker (1968, cp. Martínez M., 1996:130). De tal forma que, la ejecución del proceso de investigación "no debe deformar, distorsionar, o perturbar la verdadera realidad del fenómeno que estudia". El fenómeno en estudio, La Competitividad en las PYMES, fue descrita de manera que resultara lo más completa y no prejuiciada y reflejara la situación vivida por cada sujeto, en este caso, los gerentes, en su mundo y su situación, en la forma más auténtica. Al producir una descripción fenomenológica esta fue caracterizada al igual de lo publicado por Martínez M. (1996:175)

## ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD Y FOCALIZADA

Con el diseño de una guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, a partir de los objetivos específicos permitió, la construcción de una aproximación de entrevista en profundidad y focalizada (Ver Anexos Serie C, C01 y C02), para este estudio pero que pudiese ser aplicada por otros investigadores que hagan el abordaje de la competitividad en otros contextos. La inspiración de la autora fueron diversas; de allí que se apoyó en la construcción teórica del objeto de su estudio, de la guía de competitividad de Antonorski B. (1996), la Norma 80-89 de Covenin, la encuesta Ildis, y las encuestas de Net Ready de los autores Hartman & Sifonis (2000); también se utilizó la técnica de la observación al momento de aplicar la entrevista y sus registros fueron realizados.

La entrevista en profundidad bajo la modalidad de focalizada, contiene una listado de preguntas modelo con relación a las diferentes unidades temáticas que arrojó la investigación. La entrevista en profundidad, fue

flexible, dinámica, no directiva, abierta a una serie de tópicos que emergieron y fueron incorporados. Fue aplicada a los grupos reducidos de personas seleccionadas; es llamada también entrevista semi estructurada. Las entrevistas, previa citas planificadas, se dieron a través de encuentros cara a cara entre la los informantes y la investigadora, donde estos expresaron sus vidas, experiencias o situaciones en sus propias palabras. Al caracterizar a los informantes éstos conservaron su individualidad sin perder lo confidencial. Después de transcrita la información, les fue pasada una copia a ellos para su lectura, revisión y su posterior aprobación, procediéndose a su validación interna. A partir de acá se realizó codificación de los reportes de investigación, para un trabajo previo de clasificación e interpretación primaria de la información.

Siguiendo a Martínez (1996); Mendoza (1995) y Rincón (1995), la autora se inspiró y a partir de estos insumos, diseñó y plasmó el formato del papel de trabajo que procurarían los Protocolos que permitieron el Análisis Estructural para la Conversión de dichos Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico que sirvieron para la construcción de la teoría fundamentada. Allí se combinaron las celdas de manera de presentar en una sola totalidad la guía inicial de observaciones para las Unidades Temáticas, el numero de ítems de las preguntas a que hacían referencia, resumen del diario de investigación, combinando tanto la observación fenomenológica y al lado un extracto de las notas de campo. Igualmente, contiene la categoría emergente de interpretación.

En esta forma se especificaron las categorías emergentes de interpretación, las cuales son una cualidad o característica de los sujetos de estudio, surgida del análisis de su información. El material primario que provenía de las cintas de audio transcritas, fue vaciado en la columna correspondiente, tomando como base, el lenguaje concreto del sujeto informante, tal como lo transmitió. Al lado, se colocó el tema central de la unidad temática natural que emergió de la sección anterior, conservando todavía el lenguaje del propio sujeto. A partir de allí se trata de convertir esas expresiones del tema central en lenguaje científico según las teorías. Este proceso sirvió como papel de trabajo para la construcción de la teoría fundamentada. Los protocolos, fueron complementados profundamente en el desarrollo del cuerpo de la tesis.

## CONTEXTO DE VALIDACIÓN

Como elemento del polo teórico encontramos el contexto de validación. De igual manera, uno de los criterios de cientificidad lo representa la validez. En efecto, el modo de recoger los datos, de captar cada evento desde sus diferentes puntos de vista, de vivir la realidad estudiada y de analizarla e interpretarla inmersos en su propia dinámica, ayuda a superar la subjetividad y da a la investigadora un rigor y una seguridad en sus

conclusiones que muy pocos métodos pueden ofrecer. En otras palabras, si los datos y medidas observados son las que se observaron y si los fenómenos están bien definidos. Si las variables emergentes, que lo identifican reciben las denominaciones correctas, se puede señalar una validez concerniente a la exactitud. Si los datos corresponden exactamente a lo que pretenden representar se denomina validez interna. En la investigación se verifico permanente del cumplimiento de los objetivos, apoyados en el desarrollo de las entrevistas.

Para la validación a través del juicio de expertos, se seleccionaron dos profesionales idóneos, expertos en el área y también en investigación cualitativa y con amplios conocimientos en instrumentos de investigación. Se facilitó su labor de revisión, mediante la entrega de una síntesis del trabajo, incluidos los objetivos, el cuadro de especificaciones de una guía de observaciones, y los instrumentos respectivos (Ver Anexo Serie C, C03 Solicitud de juicio de Expertos). Al jurado examinador le fueron presentados los instrumentos antes de su aplicación, con lo cual dieron valiosos aportes para la construcción de la excelencia académica, que cumple visión y misión, de las universidades involucradas en el estudio.

## CONTEXTO DE CONFIABILIDAD

El concepto tradicional de confiabilidad implica que un estudio se puede repetir con el mismo método sin alterar los resultados, es decir, una medida de la replicabilidad de los resultados de la investigación. Sin embargo, en las ciencias humanas es prácticamente imposible reproducir las condiciones exactas en que un comportamiento y su estudio tuvieron lugar. En este sentido, el criterio de fiabilidad o confiabilidad, el cual es otro de los criterios de cientificidad, se refirió a que los resultados de la investigación se definieron por la perspectiva de un reconocimiento de medición que va a producir la misma respuesta: en otros términos, se refirió al grado de que el resultado de la investigación es independiente de la circunstancias accidentales de la investigación. La fiabilidad o confiabilidad se orientó al nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores, evaluadores y jueces. Para la presente investigación cualitativa, la fiabilidad o confiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas o instrumentos de medida y observación, al grado en que las representan son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación. Si de replicabilidad de los resultados de investigación se trata, la evolución, dinámica y cambio de los seres humanos y al entorno en que se hallan, su comportamiento no su puede repetir en forma idéntica, sin alterar su verdadera naturaleza, lo lógico es adaptar los métodos y las técnicas a su naturaleza y no lo contrario.

El estudio fué naturalista, fenomenológico, hermenéutico, y la confiabilidad estuvo orientada hacia el nivel de concordancia interpretativa entre los diferentes observadores, evaluadores o jueces del mismo fenómeno. En este caso se habló de confiabilidad interna, interjueces, considerándose como aceptable al menos un 90 % que

fue obtenido de los jueces. Aun cuando se puede considerar que es difícil conseguir la fiabilidad en los diseños cualitativos, ya sea por el carácter de los datos o por la complejidad de comprender el significado de la acción para los actores, dicha confiabilidad se puede aumentar a partir de la transferencia del estatus del investigador, la selección de informantes representativos, delimitar la situación y condiciones sociales en que se da el estudio, y el adecuado método de recolección y análisis de datos. El procedimiento para el trabajo en terreno, se inició abordando el Polo Técnico, el cual se obtuvo a partir de los elementos de análisis de metodologías cualitativas: recolección de datos, unidad y sistema de investigación, validación, métodos de investigación. Dentro de las decisiones tomadas, se tiene a las unidades de observación, ya especificadas anteriormente. Por cuanto es imposible observar toda la realidad, cada unidad representa un aspecto particular de la realidad y no toda la realidad. Fue un proceso selectivo.

Como se insistió, se buscó al informante calificado y también, a partir de la sugerencia de informantes claves, significativos. En el orden epistemológico social, los principios éticos y profesionales a seguidos fueron: (a) La investigadora informo a los sujetos, desde la entrada al terreno, cuales eran los objetivos de la investigación y sus actividades a realizar y cualquier riesgo previsto; (b) Igualmente, les aseguró la confidencialidad en la información, así como una protección para los riesgos tanto psicológicos como efectos de tipo social que puedan anticipar. En este orden de ideas, hay cuatro medios para establecer la relación de confianza: claridad, confidencialidad, implicación de los sujetos, y neutralidad.

## TRIANGULACIÓN

Denzin (1970) cp Jensen & Jankosky (1993:78), define la triangulación y también sus modalidades como "el uso de métodos múltiples, es un plan de acción que elevara a los sociólogos por encima de las inclinaciones personalistas que proceden de las metodologías simples". El supuesto básico de la triangulación es minimizar la debilidad de cada método simple el cual es compensado con el contrapeso de la fuerza de otro. Hay varios tipos de triangulación, según sea los autores que se aborden.

Para Martínez M., (1999:200), la triangulación la hay de métodos y técnicas, de datos, de investigadores, de teorías, y finalmente, triangulación interdisciplinaria. Pero cuatro formas de triangulación fueron establecidas a partir de Breger & Hunter (1989) en cita de Jensen & Jankosky (1993:78) como (1) La triangulación de datos, con lo cual se permitió utilizar una gran variedad de fuente de datos en el estudio; también fue referida a las dimensiones de tiempo, espacio y nivel analítico en las que se obtiene la información; (2) Triangulación del investigador, que se llevó a cabo con el enfoque mas estándar a la integración de diferentes analistas,

evaluadores, investigadores o codificadores, como parte, a menudo de un equipo multi disciplinario de científicos; (3) La triangulación teórica, la cual se cumplió por la aplicación de conceptos y diferentes perspectivas a partir de diversas teorías y disciplinas. Finalmente, (4) La triangulación metodológica, constituyó una estrategia de investigación en la que se utilizaron diferentes métodos de investigación para la recogida de datos y el análisis en torno a un objeto de estudio simple.

Sin embargo, y adicionalmente Denzin, 1978; Janesick, 1994 cp Rodríguez, Gil, & García (1996) introducen una quinta modalidad de triangulación como (5) Triangulación disciplinar, la cual contempla la utilización de distintas disciplinas para informar la investigación. En este caso, se utiliza la psicología social para tratar de obtener un acercamiento a la comprensión del actor social sujeto de estudio [gerente]. Se utilizó técnica de triangulación e inicialmente se planteó la estrategia de verificar un control reciproco de los relatos de distintos informantes sobre un mismo aspecto y también control del mismo relato con distintos observadores para determinar acuerdo en la forma de clasificar, en categorías de observación, los contenidos de información. Dicho de otro modo, el uso de una herramienta heurística de gran eficacia como la triangulación determinando ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno.

## PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS

Para el procesamiento y manejo de la información se utilizo la plataforma de Windows 98 de Microsoft Corp. por cuanto al tratar encontrar expertos en el manejo de paquetes que procesaran información de tipo cualitativo [con preferencia el Atlas TI], ningún candidato fue aprobado por la investigadora.

Por lo tanto, esta función fue ejecutada por ella, diseñando estrategias que llevaran a un feliz termino del proceso, lo cual se apoyo como experta en el manejo de tal plataforma y por los usos de los sistemas y metodologías por ella diseñadas que contribuyeron de igual manera. Para el análisis de la información, la inspiración que movió a la autora, fueron los sugeridos por Mendoza B. (1995:55-56) a partir de la adaptación del modelo comparativo continuo de Glaser y Straus (1967) y Lincoln y Guba (1985).

En términos generales dicho modelo contempló: (1) La lectura global de las notas de campo y las transcripciones; (2) Elaboración de unidades: delimitación y ubicación de piezas mas pequeñas de información en formatos y codificación según unidades temáticas y categorías de observación; (3) Colocación provisional de los formatos en categorías de interpretación definidas de manera intuitiva; (4) Definición provisión de categorías de interpretación y de lo que debería incluirse en cada una de ellas; (5) Revisión de las categorías de interpretación por superposición, esto es, cambio o reescritura de nuevas secciones de información; (6) Formulación definitiva

de las categorías de interpretación; (7) Chequeo con participantes del estudio, elegidos a criterio de la investigadora, para determinar si la reconstrucción constituía una razonable representación de la realidad; y (8) Formulación de la teoría fundamentada en terminados de afirmaciones o comentarios de carácter interpretativo acompañadas de notas o citas ilustrativas como evidencia.

### **DIFUSIÓN ESTRATÉGICA**

La divulgación de los resultados esta dirigida hacia la transmisión de éstos a las directivas de los sectores estudiados, a los entes gubernamentales o privados que se muestren interesados en estas temáticas y también para propiciar apoyo a los sectores estudiados.

Como herramienta se utilizara la forma tradicional de impresión de sendos ejemplares pero de igual forma se usará como estrategia la publicación digital a través de la red, Internet. Algunas conferencias apoyaran la difusión estratégica. Este proceso se iniciara una vez que sea defendida publicamente y la autora reciba su título que le acredita como Doctora en Ciencias Administrativas.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA  
VICE RECTORADO ACADEMICO  
DECANATO DE POSTGRADO



## PARTE IV



### LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)

#### CAPITULO 4 CONTEXTO DE LA INVESTIGACION

#### CAPITULO 5 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA PYME TACHIRENSE VISTA DESDE LA APLICACIÓN DE LA NORMA COVENIN 80-89 AÑOS 2000 2001 2002

UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA  
POSTMODERNIDAD  
(Tesis Doctoral)



AUTORA  
NILSIA JOANY LOPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com

TUTOR  
DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

SAN CRISTOBAL, FEBRERO DE 2006

La PYME esta llamada a contribuir  
en la batalla contra la pobreza y deberá, por tanto,  
incorporarse a las discusiones públicas

Objetivos del Milenio, 2000

## CONTEXTO DE LA INVESTIGACION

A map of the Caribbean Sea region. A red arrow points to the northern coast of Venezuela, specifically the area around the Gulf of Venezuela. The map shows the following countries and territories: Venezuela (labeled 'VENEZUELA'), Colombia (labeled 'COLOMBIA'), and Brazil (labeled 'BRASIL'). Surrounding islands and territories include: ANTILLAS NEOLANDIEM, GRANADA, TRINIDAD Y TABAGO, GUAYANA FRANCESA, and GUAYANA FRANCESA. The map also shows the Gulf of Venezuela, the Gulf of Paria, and the Gulf of Cariaco. Major cities like Caracas, Maracaibo, and Valencia are marked. The map is titled 'Mar Caribe' at the top left and 'Océano Atlántico' at the top right.

La dimensión espacial presentada, condujo a los escenarios donde se desarrollo la investigación. Ellos reflejaron un nivel ontológico, definido por Rodríguez, Gil & García, (1996:35), siguiendo los aportes de Guba y Lincoln (1994) y Angulo (1995) como la forma y naturaleza de la realidad social y natural considerada la realidad como dinámica, global, construida, en un proceso de interacción misma. De esta forma se especifica cual es la forma y la naturaleza de la realidad social y natural. Se asumió el escenario y a las personas desde una perspectiva holística; pues se quiso entender sus realidades desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los

caracterizan; como una actitud integradora, con orientación contextual de los procesos de sus protagonistas y de sus eventos. Vistas personas y escenarios como una totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se apreció sus interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no hubiese sido posible percibirlos si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado (Fernández de S., 2000). Se trató de comprender tanto su realidad como al informante dentro del marco de referencia de ellos mismos.

## DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS

Los sectores productivos fueron divididos como tales por Clark (cp Pernaut A., 1972:40-41) como primarios, secundarios y terciarios. Dentro de los primeros incluyó a aquellas actividades que tienen mas contacto con la naturaleza, y son la agricultura, en su sentido más amplio, que incluye la ganadería, avicultura, etc. y las industrias extractivas como las minas, canteras, pozos petroleros. El sector secundario abarcó la artesanía e industria manufacturera, fabricante de los productos con materia prima que le suministra el sector primario. Pueden ser industrias de bienes de producción: maquinarias, herramientas, materias primas artificiales; también industrias de bienes de consumo: confecciones, alimentos, aparatos mecánicos para el hogar, etc. Finalmente, el sector terciario que abarca todos los servicios y comprende desde el ejercicio de profesiones liberales, las funciones de la administración pública, hasta los servicios estrictamente personales de atención doméstica, en hoteles, centros de recreo, cines, televisión, etc. pasando por los servicios de primera magnitud económica del comercio, los transportes, los empleos de oficinas en las empresas e instituciones bancarias.

Otra clasificación la obtenemos a partir de Cideiber (1997). En Venezuela, dentro del sector secundario, encontramos la industria manufacturera, con las siguientes actividades: Industrias tradicionales compuestas por Alimentos, Bebidas, Tabaco, Textil, Vestuario, Cueros y Pieles, Calzado, Madera y Corcho, Muebles y accesorios; Industrias intermedias: papel y celulosa, productos químicos, derivados del petróleo y carbón, Productos Plásticos, Minerales no metálicos, Metálicas básicas; Industrias Mecánicas: productos metálicos, maquinaria no eléctrica, maquinaria eléctrica, material de transporte; y Grupo Residual: artes graficas y otras diversas. Se asumió este criterio para los sectores que componen el sector de la industria manufacturera.

Las áreas industriales en Venezuela que amparan la industria manufacturera fabril, se ubican en la región centro y capital, región Zuliana, región Centro-Occidental, región Guayana, región los Andes, región Nor-Oriental, región de los Llanos y la región Insular. Aunque los andes son una región en mayor término agrícola y artesanal, la actividad manufacturera fabril se encuentra en los siguientes centros: Estados Trujillo (Valera), Mérida

(Mérida), y Táchira (San Cristóbal) y Barinas (Barinas). (Cideiber, 1997). En cuanto al número de empresas por actividad económica, el mayor número corresponde a las consideradas como industrias tradicionales. Otro sector importante por el número de empresas que incluyen, es el Grupo Residual. Por otra parte, el mayor número de establecimientos corresponde a la pequeña industria, con 5.855 unidades y a la industria mediana inferior, que en el año de 1994 contaba con 1.693 empresas instaladas; y la gran industria con 1343 para un total de 8891 unidades productivas. En Venezuela, casi el 66% del sector manufacturero fabril son pequeñas industrias. (Cideiber, 1997).

Desde principios de la década de 1960 el Estado Venezolano, le ha dado gran prioridad al desarrollo del sector secundario correspondiente a la industria manufacturera fabril. En 1995 la población activa en el sector industrial era de un 27%. Los principales productos industriales son derivados del petróleo, acero, aluminio, fertilizantes, cemento, neumáticos, vehículos de motor, alimentos procesados, bebidas, textiles, ropa, calzado y artículos de plástico y madera.

## CLASIFICACION DE LA PYME

Hay diversidad de clasificaciones de la PYME hasta el punto que organismos internacionales y bloques económicos han tratado de unificar criterios, lo que permitirá evitar las incoherencias. La Unión Europea (UE), reunidos en comisión el 3 de Abril de 1996, llegaron al acuerdo que se entenderá por PYME a las empresas que emplee a menos de 250 personas, cuyo volumen de negocio anual no excede de 40 millones de euros o bien cuyo balance general anual no exceda de 27 millones de euros. Además, cumplir con el criterio de independencia, es decir, se debe cumplir que el 25% o mas de su capital o de sus derechos de voto no pertenezca a otra empresa o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de PYME, según sea el caso.

La comisión indica que cuando sea necesario diferenciar las empresas pequeñas de las empresas medianas, se entenderá por pequeña empresa, aquella que emplee a menos de 50 trabajadores, cuyo volumen de negocio anual no excede de 40 millones de euros o bien cuyo balance general anual no exceda de 7 millones de euros. El Balance General anual no exceda de 5 millones de euros, y que cumpla con el criterio de independencia, es decir, se debe cumplir que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezcan a otra empresa o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de PYME, según sea el caso.

La Norma Covenin 80-89 (Manual FIM Productividad) presenta una definición de empresa manufacturera. En tal sentido, la precisa como un sistema socio técnico que plantea satisfacer unas necesidades de la sociedad (desarrollo), de los clientes y usuarios, de sus trabajadores y de sus accionistas. Para lo anterior transforma insumos en productos (bienes). Así mismo es capaz de desarrollar una estrategia de Competitividad en el tiempo, en un medio ambiente cambiante, tanto a nivel de mercado nacional como de mercados de otros países. (Norma Covenin 80-89:8). Los datos sobre empresas ofrecidos por el INE Venezolano, permite la realización de estudios exactos sobre microempresas y pequeñas empresas definidas según la recomendación de la comisión europea. Pero, acota la Cámara Castellon Cs (s/f) los datos sobre la mediana empresa ofrecidos por el INE no se adaptan a la recomendación, ofreciendo el numero de empresas por asalariados.

En Venezuela, la estructura industrial de país se presenta en indicadores desagregados por estrato de ocupación y agrupación económica de acuerdo con la clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU) de las Naciones Unidas, (UN, por sus siglas en Ingles). La industria manufacturera fabril se ordena, atendiendo al criterio de personas ocupadas, según lo demuestra el Cuadro No. 04-01, en fuente de la INE para 1994, en tres grupos. Se asumió para este estudio, dicho criterio sobre la base de personas ocupadas para la determinación como PYME, por lo cual entraron al estudio las industrias que tenían entre 5 y 100 personas laborando.

Cuadro No. 04-01

INDUSTRIA MANUFACTURERA FABRIL  
VENEZOLANA SEGUN EL CRITERIO  
DEL NÚMERO DE PERSONAS OCUPADAS

CLASIFICACION	PERSONAS OCUPADAS
Gran Industria	Más de 100
Mediana Industria Superior	Entre 51 y 100
Mediana Industria Inferior	Entre 21 y 50
Pequeña Industria	Entre 5 y 20

Nota: INE; OCEI (1994)

También el decreto con fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la PYME el cual entro en vigencia el 12 de noviembre de 2001 en su articulado estable una definición de lo que debe entenderse por Pequeña y Mediana Industria (PYMI), clasificando los parámetros que rigen para la pequeña industria y para mediana industria.

A tal efecto, define Pequeña Industria como la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos comprendidas en dos parámetros muy definidos que van en función de la planta de trabajadores y las ventas anuales. Para la pequeña industria la planta de trabajadores tendrá un promedio anual no menor a once (11) trabajadores y las Ventas anuales entre nueve mil una (9001) Unidad Tributaria (UT)<sup>1</sup> y cien mil (100.000) UT.

<sup>1</sup> La UT se ubicaba para el 27 de enero de 2005 en Bs. 29400, proveniente de la providencia del Seniat No. 0045 en la Gaceta Oficial No. 38116, de igual fecha.

En cuanto a la Mediana Industria, la define como la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, también comprendida en los siguientes parámetros. La planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajador ni mayor a cien (100) trabajadores. Respecto a las ventas anuales, que éstas estén comprendidas entre cien mil una (100.001) UT y doscientas cincuenta mil (250.000) UT. Cabe destacar que el legislador dejó al reglamento de dicho decreto ley la resolución de dificultades cuando haya que clasificar a una industria que no cumpla con alguno de los parámetros establecidos en el artículo 3 del referido decreto ley.

Para 1994, el total de empresas manufactureras existentes en el país era de 8.891, dando una ocupación a más de 440.000 trabajadores. Por regiones, el mayor número de empresas se encuentran radicadas en la capital, seguidas de la región central, la centro-occidental y Guayana.

## CLASIFICACION DE LA PYME EN OTRAS LATITUDES

Al compara y contrastar el criterio escogido por la legislación venezolana, con otros países, se tiene que es muy relativo, según se evidencio al inicio del presente aparte; hay muchos países que utilizan medidas del tamaño empresarial distintas al numero de empleados. Se trae a colación lo que sucede en las empresas punto com., las cuales pueden emplear un numero discreto de trabajadores pero factura cantidades exorbitantes.

También, en países como Taiwán la clasificación va en dirección al capital pagado. Para esa nación, se es Pymi si posee un capital pagado de menos de un millón de dólares y activos menores de tres millones de dólares. Como se observa, hay otro parámetro que es el precio de los activos. Al comparar con el Reino Unido, ellos definieron la PYME a aquellas empresas que tenían contratados menos de doscientos (200) trabajadores. Pero toman en cuenta parámetros como la participación en el mercado, que la administración sea ejercida por su propietario, que tenga una dependencia del financiamiento bancario y del empleo de proveedores locales o cercanos. Francia es un país que tiene una diversidad de definiciones que toman en cuenta la capacidad tributaria (impuestos), las relaciones industriales y los incentivos del gobierno.

Dinamarca, por su parte, la pequeña empresa cuenta con menos de cuarenta y nueve (49) trabajadores, la mediana esta clasificada como la empresa que contrate entre cincuenta (50) y ciento noventa y nueve (199) trabajadores. Como gran empresa, a aquella que contrate a más de doscientas personas.

## **CAPITULO 5**

### **CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA PYME TACHIRENSE VISTA DESDE LA APLICACIÓN DE LA NORMA COVENIN 80 - 89 AÑOS 2000 2001 2002**

El siguiente, es un análisis correspondiente a la capacidad de gestión de la PYME, a partir de la aplicación de la Norma Covenin 80-89 la cual va a tener un triple abordaje. En primer termino, una breve descripción de los alcances de la norma y algunas especificaciones que aclararan a lector algunos aspectos para su comprensión. En segundo lugar, un análisis mediante la utilización de la estadística descriptiva e inferencial, utilizada para el procesamiento de la base de datos contentiva de las 176 empresas seleccionadas, la cual fue construida del análisis documental de las 17 investigaciones provenientes de las evaluaciones efectuadas a partir de la aplicación de la Norma Covenin 80-89, durante los años 2000, 2001 y 2002. (Ver Anexos de la Serie D, Nos. D 01 al D07). Como tercer punto, un análisis cualitativo respaldado por los hallazgos y análisis estadísticos descriptivos e inferenciales del segundo abordaje. Este capitulo satisface las respuestas al objetivo uno de la presente investigación doctoral; igualmente, proporciona aportes valiosos que apoya la toma de decisiones pertinentes a la escogencia de las unidades de análisis e informantes necesarios para la realización de los posteriores objetivos de esta tesis.

#### **RESEÑA NORMA COVENIN 80-89 (Capacidad para mejorar la calidad y productividad de las empresas)**

La presente reseña se inicia con la norma de evaluación de empresas, capacidad para mejorar la productividad No. 1980 que con carácter de provisional fue aprobada en la reunión de Covenin de fecha 09-12-1980, cuyo tramite fue interpuesto ante la secretaria técnica de la Comisión Venezolana para la Productividad

cuyos coordinadores fueron los ingenieros Luis Gómez Bravo y Francisco Javier Rodríguez Sánchez, junto con nueve participantes. Allí se planteo la necesidad de contar con un manual que sirviera para la evaluación y auto evaluación de empresas partiendo de la premisa que “solo unas buenas prácticas de gestión pueden ser la base para un esfuerzo sostenido de mejora de la productividad”. En el manual se señalaron las diversas áreas de funcionamiento, para un total de 13. (Ver Cuadro No. 05-01) enunciando las buenas prácticas de gestión y luego enumerando los diversos medios a través de los cuales se ejecutan esas buenas practicas de gestión. El proceso de ponderación planteo asignar a cada área un peso relativo en concordancia con su relación a la productividad y luego se le asigno pesos relativos a cada uno de los medios de comprobación en forma de demérito.

Cuadro No. 05-01  
AREAS OPERATIVAS DE FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS

Área	Denominación	Área	Denominación	Área	Denominación	Área	Denominación	Área	Denominación
I	Gerencia	IV	Planificación Programación Control Producción	VII	Investigación y Desarrollo	X	Mercadeo	XIII	Higiene y Seguridad Industrial
II	Organización Información y Funciones	V	Distribución en planta Almacena miento Manejo de Materiales	VIII	Mantenimiento	XI	Ventas		
III	Recursos Humanos	VI	Suministros	IX	Finanzas	XII	Sistema de Control de Calidad		

Fuente: Norma Covenin 80-89. Continua vigente a Septiembre de 2005.

El principio básico es aquel elemento que refleja todas aquellas normas de organización y funcionamiento, así como los sistemas y equipos que deben existir y aplicarse en mayor o menor proporción como condición de la productividad (Ver Anexo Serie B, B02). Un demérito fue definido como aquel aspecto parcial de un principio básico que por omisión o por su valor negativo hace que la efectividad de este no sea completa y actúa por tanto sobre el disminuyendo su puntuación total. Cada área o factor a su vez ha sido dividido en sub áreas para facilitar la evaluación con sus respectivos principios básicos, o deber ser y los deméritos, esto permitirá disminuir la desviación que seguramente se dará entre diferentes evaluaciones. Para la valoración del principio básico, se tomara la ausencia o presencia de las normas o sistemas o medios que se recogen en el concepto en cuestión. Si no existe el principio básico el evaluador lo valora en cero puntos y en este caso no será necesario entrar en el análisis de los posibles deméritos. En general, todos los aspecto o áreas de una empresa inciden en la calidad y la productividad, con mayor o menor peso, por lo que necesariamente se requirió de exhaustividad en el diseño de los factores de valuación. Para la aplicación del instrumento fue diseñada una ficha de evaluación por los creadores de la Norma. Su estructura general fue tomada de la Norma Covenin No. 1000, llamado Manual para Evaluación del Sistema de Control de Calidad de Empresas. En el segundo semestre de 1981, con la creación

del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM Productividad) se creó el área de Evaluación y Asistencia Técnica a cargo del Ingeniero Francisco Javier Rodríguez Sánchez al cual se le asignó la aplicación de la norma 1980. En ese proceso fueron agregadas algunas áreas y ajustados algunos deméritos. La norma fue aplicada con éxito en el sector manufacturero lo cual contribuyó a constatar la aplicabilidad del instrumento diseñado.

Para ese entonces, la Norma Covenin 80 tenía estatus legal de provisional y estaba en periodo de discusión pública. Dicha norma de evaluación de empresas tenía como objetivo responder a la necesidad de construir un instrumento que permitiera medir en forma general las condiciones y aptitudes de una empresa para cumplir sus objetivos y operar de manera eficiente en el presente y adecuarse a los continuos cambios del futuro. La norma tiene como alcance las empresas manufactureras ya sean grandes, medianas o pequeñas. Sin embargo, puede ser aplicada a empresas de servicios con algunos ajustes.

Las diversas áreas de funcionamiento de la empresa inciden en la calidad y la productividad con mayor o menor peso, de ahí lo exhaustivo del análisis de la Norma Covenin 80-89, que establece, según se mostró en el Cuadro No. 05-01 las trece áreas enunciadas. Las distintas áreas de funcionamiento tienen sus principios básicos, (Ver Anexos Serie B, B02) los cuales indican, según la Norma, los que reflejan aquellas políticas de organización y funcionamiento, así como los sistemas y equipo que deben existir y aplicarse en mayor o menor proporción como condición y aporte para la calidad y productividad de una área dada. Los Investigadores de la UNIN, de la carrera Ingeniería Industrial, siguieron los pasos para la aplicación del Manual FIM al familiarizarse con el medio ambiente, introducción y acceso a las empresas, evaluación área por área, valoración, emisión del informe de aplicación y finalmente la discusión del informe.

Como se ha venido mencionando, la investigadora escogió un total 176 empresas que pertenecían a seis sectores, tales como Calzado Cuero, Plástico Goma, Mueble Madera, Metalmecánico, Alimentos Bebidas y Confección Textil (la numeración a ellas asignadas en este capítulo corresponde a la de la UNIN), ubicadas en 11 zonas industriales que componen el parque industrial del estado Táchira (Ver Cuadro No. 03-03 Capítulo 3) y que además cumplieran el requisito de emplear en su fuerza laboral hasta 100 trabajadores.

Un resumen de las empresas estudiadas, agrupadas, lo obtenemos a partir del Cuadro No. 05-02. Los Anexos de la Serie D, D01 tienen los listados correspondientes al Marco Muestral. Como se puede apreciar en el Cuadro No. 05-02 los sectores correspondientes a las empresas que tienen una mayor presencia a nivel del Estado Táchira en cuanto a que agrupan mayor número de empresas, para los años estudiados, 2000, 2001 y 2002, se presentan el siguiente orden: (1) Metalmecánico agrupaba al 29.55% de las empresas; (2) Calzado

Cuero, contenía el 18.18% de las empresas; (3) Confección Textil, tenía el 16.48% de las empresas; (4) Mueble Madera poseía el 13.64% de las empresas; (5) Alimentos Bebidas poseía 11.36% empresas; y (6) Plástico Goma contaba con el 10.80% de las empresas. Con lo cual se concluye que el mayor numero de empresas lo agrupa el sector metalmeccanico.

Cuadro No. 05-02

RESUMEN DEL NUMERO DE EMPRESAS ESTUDIADAS POR ZONAS INDUSTRIALES Y SECTOR INDUSTRIAL

ZONA	NOMBRE DE LA ZONA INDUSTRIAL	AÑO PUBLICACION DE LA INVESTIGACION	%	TOTAL EMPRESAS SELECCIONADAS	01 CALZADO CUERO	02 PLASTICO GOMA	03 MUEBLE MADERA	04 METAL MECANICO	05 ALIMENTOS BEBIDAS	10 CONFECCION Y TEXTIL
1	San Antonio (Parte Alta)	2001	7,39%	13	5	0	2	2	2	2
1	San Antonio (Parte Baja)	2002	9,66%	17	6	1	1	3	0	6
2	Paramillo	2001	10,23%	18	1	4	2	9	1	1
3	Táriba – Palmira	2002	10,80%	19	1	1	5	3	6	3
4	La Concordia	2001	6,82%	12	4	0	0	5	2	1
4	La Concordia	2002	0,57%	1	0	0	0	1	0	0
5	Colon	2002	5,11%	9	2	0	2	2	1	2
6	Barrancas - Las Lomas	2002	9,09%	16	2	6	1	6	0	1
7	Puente Real – La Ermita	2001	10,80%	19	3	4	0	7	1	4
8	Santa Ana - Rubio – Capacho	2002	4,55%	8	2	1	1	3	1	0
9	Michelena	2001	1,14%	2	0	0	0	0	2	0
10	Sur	2001	5,68%	10	1	0	2	5	2	0
11	Ureña (Parte Alta)	2002	9,66%	17	2	0	6	4	0	5
11	Ureña (Parte Baja)	2002	8,52%	15	3	2	2	2	2	4
Totales =====>>>>>				176	32	19	24	52	20	29

100,00%	100,00%	18,18%	10,80%	13,64%	29,55%	11,36%	16,48%
---------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Resumen hecho a partir del marco muestral que contiene la base de datos, Ver Anexos de la Serie D.

En cuanto a los parques industriales que contienen un mayor numero de industrias, se ubica en primer lugar Ureña (parte alta y parte baja), con un 18.18%; en segundo lugar, San Antonio (parte alta y parte baja), con un 17.05%; en tercer lugar, con igual numero de industrias, representando el 10.80% las zonas ubicadas en Puente Real-La Ermita y Táriba-Palmira; en cuarto lugar Paramillo, levemente con un 10.23% ; y en quinto lugar Barrancas-Las Lomas, con tan solo el 9.09% de las industrias. Con lo cual queda evidenciado que el eje fronterizo San Antonio Ureña son los que contienen el mayor número de empresas manufactureras. Dada su ubicación estratégica les favorece para realizar exportaciones hacia el mercado andino.

## ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS

Para enfrentar la discusión y el análisis de resultados se procedió a realizar dos tipos de estudios estadísticos de los mismos, uno descriptivo y otro inferencial. El primero, con el fin de dar una descripción general de los resultados para los sectores manufactureros y áreas objeto de estudio; el segundo para determinar la existencia de diferencias significativas en el desarrollo de las áreas de los diferentes sectores y total. Se analizaron y compararon las trece áreas que contempla la norma para cada sector y análogamente para cada sector el desarrollo de cada área. La base de datos que resume la información ya depurada, recodificada y adaptada para el análisis con el Software Estadístico<sup>1</sup> SPSS Versión 10 en español, se localiza en los Anexos de la Serie D, Nos. D02 y D03. A los efectos del presente estudio, se asumió un procedimiento de muestreo tipificado como no probabilístico por cuanto se escogieron “muestras por juicio” ya que su selección esta en base a lo que la investigadora considero como relevante su contribución para que los elementos de muestreo aportaran para responder a las preguntas de investigación. Al plantearse una visión general de las técnicas de análisis de datos y siguiendo a Kinnear & Taylor (1996:572) cuando se analizan mas de dos variables a la vez se esta en presencia de un análisis multivariado de datos. Los datos recopilados fueron posteriormente organizados, codificados de forma de poder procesarlos mediante procedimientos computarizados de análisis de datos para extraer la información de ellos.

Obsérvese que la base de datos original, (Ver Anexos Serie D, D01), fue ajustada para facilitar el proceso; se trabajo con números enteros, se recodificaron las zonas indicándosele un numero, al igual que las empresas, para las cifras arrojadas por cada área de funcionamiento, se hizo la conversión a escala de Intervalo de los hallazgos en cada área a la cual se asigno un numero. La visión general de los procedimientos bivariados para el análisis de dos variables simultáneas de intervalo, en el cual se usó el estadístico que se consideró el más apropiado.

## ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO

La finalidad del análisis estadístico descriptivo residió en mostrar algunas tendencias en aspectos relevantes de las variables objeto de estudio, estableciendo así un estudio transversal en el tiempo de una determinada realidad. Para una mejor comprensión del tema, el estudio se desarrolló siguiendo el esquema de las trece áreas definidas en la Norma Covenin 80-89 de FIM Productividad para los seis sectores manufactureros

---

<sup>1</sup> Se contó con el asesoramiento profesional de un experto en estadística, Profesor Juan Retamal.

de las PYMES del Estado Táchira. La primera comparación que se realizó fue el desarrollo alcanzado por las PYMES manufactureras del estado Táchira; a continuación se presenta el Cuadro No. 05-03 donde se publica el porcentaje promedio de cumplimiento de la norma por área operativa según los seis sectores estudiados, obtenida de la base de datos antes mencionada. Es pertinente resaltar que la aplicación de la Norma Covenin 80-89 al parque industrial del Táchira, mediante investigaciones diagnosticas por el equipo de investigadores de la UNIN, específicamente, de la carrera de ingeniería industrial (Ver Anexo Serie A, A03) permitió conocer la situación general de dichas empresas respecto a las buenas practicas de gestión en los sistemas productivos, entendiéndose que los resultados concretos de una alta o baja productividad y economicidad y fundamentalmente las posibilidad de mejoras futuras dependen directamente de ellas. Uno de los aportes de la presente investigación fue el agrupamiento a nivel de sectores, de zonas industriales, analizando la capacidad de gestión. Viéndolos como una totalidad, como un sistema.

Cuadro No. 05-03  
PORCENTAJE PROMEDIO POR AREA OPERATIVA EN EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA COVENIN 80-89 SEGÚN LOS SECTORES MANUFACTUREROS

AREAS	Porcentaje Promedio por área	Sectores Manufactureros					
		1 Calzado Cuero	2 Plástico Goma	3 Mueble Madera	4 Metal Mecánico	5 Alimentos Bebidas	10 Confección Textil
Gerencia	59	56	69	47	59	61	62
Organización Información	42	38	55	27	43	46	44
Recursos Humanos	51	46	62	40	57	52	49
Planificación Programación	55	50	71	45	58	55	50
Distribución en Planta	48	42	61	36	51	54	49
Suministros	55	53	62	43	59	59	55
Investigación & Desarrollo	51	48	62	42	56	49	49
Mantenimiento	36	29	57	28	40	34	32
Finanzas	52	49	60	38	59	50	53
Mercadeo	47	46	57	35	46	52	48
Ventas	46	47	55	37	46	49	42
Sistema Control de Calidad	53	49	60	44	56	55	53
Higiene y Seguridad	45	42	48	38	49	48	44

Fuente: Resumen hecho a partir del marco muestral que contiene la base de datos, Ver Anexos de la Serie D, D01.

A partir de allí se ordeno la gran media en forma descendente y se le aplicó la escala indicativa de gestión de las áreas, (Ver Anexos de la Serie B, B01) las cuales podrán ser consultadas en su totalidad.

El Cuadro No. 05-04 presenta la gran media del resultado total de haber aplicado la norma pero por área de gestión del grupo de empresas estudiadas en el estado Táchira. Los hallazgos apuntaron a que el área de Mantenimiento a nivel del sector manufacturero tachirenses tiene una situación grave con una media de 36, en la aplicación de la norma; mientras que las doce restantes áreas tienen una situación calificada como deficiente. Las evidencias demostraron factores de fuertes debilidades que afectan la productividad, calidad y competitividad del parque industrial tachirenses.

Cuadro No. 05-04  
ESTADO DE LA SITUACION DE GESTION SEGÚN LOS HALLAZGOS DEL  
CUMPLIMIENTO DE LA NORMA COVENIN 80-89 POR AREA EN EL PARQUE  
INDUSTRIAL DEL TACHIRA

AREAS	Toral Gran Media	Calificación Área de Gestión
Mantenimiento	36	Grave
Organización Información	42	Deficiente
Higiene y Seguridad	45	Deficiente
Ventas	46	Deficiente
Mercadeo	47	Deficiente
Distribución en Planta	48	Deficiente
Recurso Humanos	51	Deficiente
Investigación & Desarrollo	51	Deficiente
Finanzas	52	Deficiente
Sistema Control de Calidad	53	Deficiente
Planificación Programación	55	Deficiente
Suministros	55	Deficiente
Gerencia	59	Deficiente

Fuente: Resumen hecho a partir del marco muestral que contiene la base de datos, Ver Anexos de la Serie D.

Con estrategias programadas se puede influir en mejoras sustanciales de la productividad. Se requiere de correcciones individuales por áreas. Otras áreas tienen una situación deficiente lo cual son factores extremos que repercuten notoriamente en la productividad lo que lleva a la necesidad de reactivar programas de emergencia.

## ANÁLISIS POR ÁREA SEGÚN SECTOR

Se expresaron los valores más altos y más bajo en porcentaje promedio de cumplimiento de la norma Covenin 80-89, del área, según se observa en el Cuadro No. 05-05. Se aprecia en la información recabada que todas las áreas del sector plástico y goma son las que poseen los porcentajes más alto a excepción del área higiene y seguridad industrial, la cual se registra con su valor más alto en el sector metalmecánico. Análogamente los valores más bajos para todas las áreas se registran para el sector mueble y madera.

## ANÁLISIS POR SECTOR INDUSTRIAL SEGÚN CADA ÁREA OPERATIVA

Se expresaron los valores más altos y más bajo en porcentaje promedio de cumplimiento de la norma Covenin 80-89 del sector. El Cuadro No. 05-06 ayuda a este fin y también se le agrega la calificación atendiendo a la escala indicativa de gestión.

Cuadro No. 05-05  
PORCENTAJE ALTO Y BAJO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA COVENIN 80-89 POR ÁREA OPERATIVA  
SEGÚN LOS SECTORES MANUFACTUREROS

AREAS	Gran Media	Sectores Manufactureros					
		1 Calzado Cuero	2 Plástico Goma	3 Mueble Madera	4 Metal Mecánico	5 Alimento Bebidas	10 Confecc Textil
Gerencia	59		69	47			
Organización Información	42		55	27			
Recurso Humanos	51		62	40			
Planificación Programación	55		71	45			
Distribución en Planta	48		61	36			
Suministros	55		62	43			
Investigación & Desarrollo	51		62	42			
Mantenimiento	36		57	28			
Finanzas	52		60	38			
Mercadeo	47		57	35			
Ventas	46		55	37			
Sistema Control de Calidad	53		60	44			
Higiene y Seguridad	45			38	49		

Nota: Resumen hecho a partir del marco muestral que contiene la base de datos, Ver Anexos Serie D.

Cuadro No. 05 - 06  
VALORES MAXIMOS Y MINIMOS DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA COVENIN 80-89 POR  
SECTORES MANUFACTUREROS

AREAS	Gran Media	Sectores Manufactureros					
		1 Calzado Cuero	2 Plástico Goma	3 Mueble Madera	4 Metal Mecánico	5 Alimen tos Bebidas	10 Confec ción Textil
Gerencia	59	56	69			61	62
Organización Información	42			27			
recurso Humanos	51						
Planificación Programación	55			45			
Distribución en Planta	48						
Suministros	55				59		
Investigación & Desarrollo	51						
Mantenimiento	36	29			40	34	32
Finanzas	52						
Mercadeo	47						
Ventas	46						
Sistema Control de Calidad	53						
Higiene y Seguridad	45		48				

Nota: Resumen hecho a partir del marco muestral que contiene la base de datos, Ver Anexos Serie D.

Al analizar la especificidad de cada sector según el Cuadro No. 05-06 se observan valores máximos y mínimos en el cumplimiento de la norma.

**Sector Calzado y Cuero.** El mas alto porcentaje de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área Gerencia con un 56%, rango este que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión (Ver Anexos Serie B, B01), de las empresas para mejorar la productividad y la calidad. Mientras que el porcentaje mas bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Mantenimiento, con un 29% rango este que califica como grave según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad. Este sector esta seriamente amenazado al fallar la maquinaria y planta física, por estar en condiciones que califican como graves. En este mismo sentido, los aspectos financieros están altamente comprometidos así como la competitividad de este sector.

**Sector Plástico Goma.** El mas alto porcentaje de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área Gerencia con un 69%, rango este que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión (Ver Anexos Serie B, B01), de las empresas para mejorar la productividad y la calidad. Mientras que el porcentaje mas bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Higiene y Seguridad, con un 48%, rango este que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad.

**Sector Mueble Madera.** El mas alto porcentaje de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área Planificación Programación con un 45%, rango este que califica como grave según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión (Ver Anexos Serie B, B01), de las empresas para mejorar la productividad y la calidad. Mientras que el porcentaje mas bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Organización Información, con un 27%, rango este que califica como grave según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad.

**Sector Metalmecánico.** El mas alto porcentaje de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área Suministros con un 59%, rango este que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión (Ver Anexos Serie B, B01), de las empresas para mejorar la productividad y la calidad. Mientras que el porcentaje mas bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Mantenimiento, con un 40%, rango este que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad.

**Sector Alimentos y Bebidas.** El mas alto porcentaje de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área Gerencia con un 61%, rango este que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión (Ver Anexos Serie B, B01), de las empresas para mejorar la productividad y la calidad. Mientras que el porcentaje mas bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Mantenimiento, con un 34%, rango este que califica como grave según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad.

**Sector Confección y Textil.** El mas alto porcentaje de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área Gerencia con un 62%, rango este que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión (Ver Anexos Serie B, B01), de las empresas para mejorar la productividad y la calidad. Mientras que el porcentaje mas bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Mantenimiento, con un 32%, rango este que califica como grave según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad.

Como se puede inferir del anterior análisis la capacidad de gestión de la PYME a nivel del estado Táchira es extremadamente grave, lo cual conduce a la necesidad de reactivar programas de emergencia. En las condiciones expuestas, la PYME del Táchira esta lejos de ser competitiva.

## ANALISIS ESTADISTICO INFERENCIAL

Para precisar si existen o no diferencias estadísticas entre los promedios descritos anteriormente, se procedió a realizar en primera instancia un análisis de varianza. Posteriormente, establecida la diferencia estadística, se realizó una comparación de medias teniendo la precaución de que, si se trata de un análisis por sector las medias de las áreas son pareadas.

Sin embargo, si la comparación es por áreas, para los diferentes sectores, las medias comparadas son independientes. Seguidamente se trató de establecer el grado de correlación que existe entre las áreas de cada sector, con el fin de precisar si existen o no influencias en el grado de desarrollo de unas áreas sobre otras. Visualizando gráficamente el proceso de análisis inferencial lo realizamos a través del Grafico No. 05-01

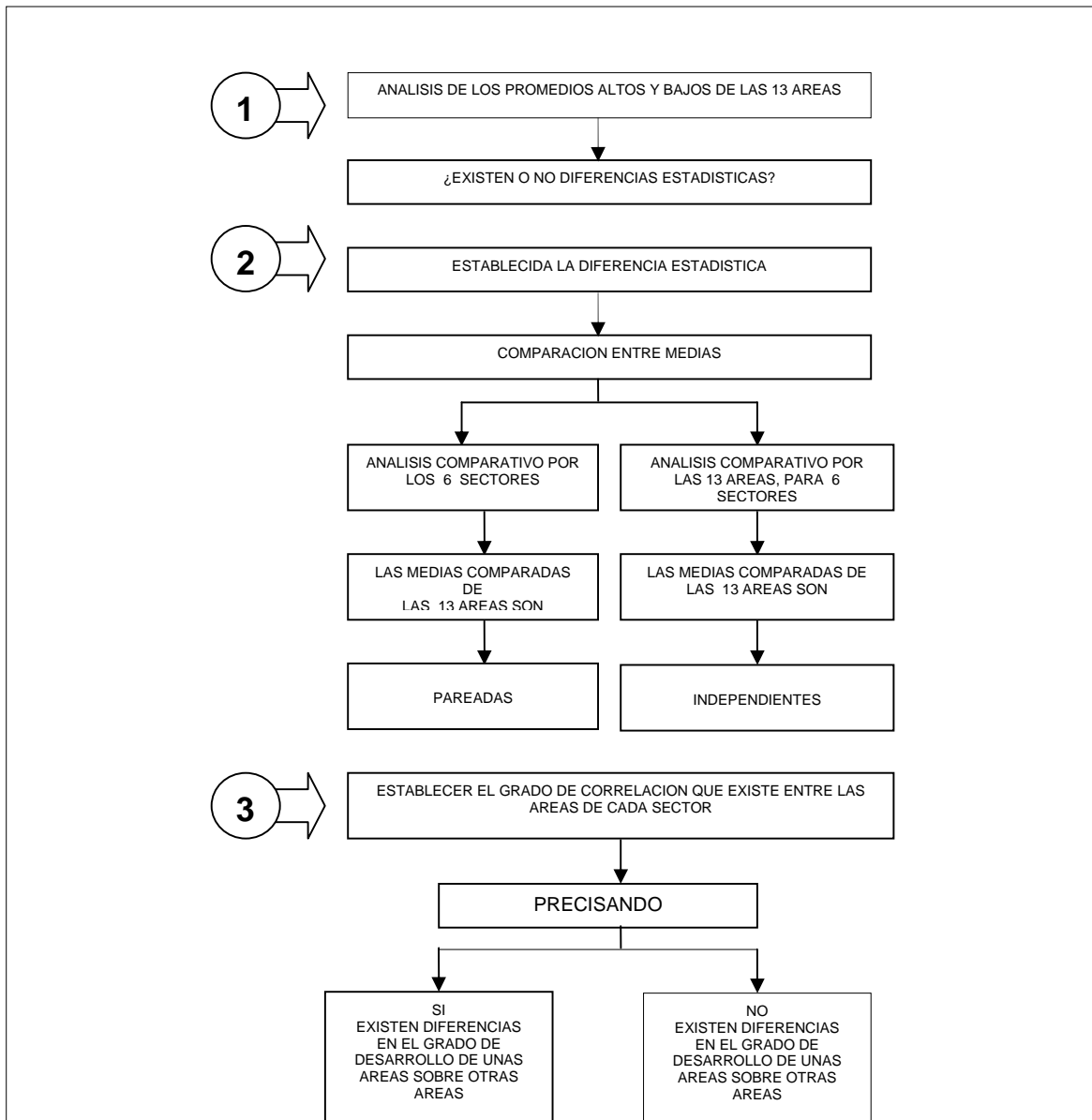


Grafico No. 05-01 PROCESO DE ANÁLISIS INFERENCIAL

Fuente: Procedimiento descrito en el capítulo 5 del presente estudio doctoral

## ANALISIS DE VARIANZA (ANOVA)

El lector encontrar en los anexos de la serie D (D-04, D05, D06) las correspondientes Anovas por areas y su respectiva comparación. A continuación se presenta el análisis de la comparación de las medias de las diferentes áreas por sector. Unicamente se llegó a determinar si entre los diferentes sectores existen o no diferencias significativas en el cumplimiento de la norma en las áreas estudiadas, sin precisar si son dos o más las que difieren significativamente entre si, ni tampoco se indica de cuales de estas se trata (Ver Anexos Serie D, Nos. D04 al D05).

Se observaron diferencias significativas para las medias entre los sectores en las áreas Gerencia; Organización, Información y Funciones; Recursos Humanos; Planificación; Distribución en Planta, Almacenamiento y Manejo de Materiales; Suministros; Mantenimiento; y Finanzas. En la prueba posteriori, se aplicó el Método de Scheffé, dado que los grupos son de tamaños diferentes y las medias entre sectores para una misma área son independientes, observándose diferencias significativas en las medias de las áreas para los sectores.

Cuadro No. 05 – 07

### DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LAS MEDIAS DE LAS AREAS OPERATIVAS PARA LOS SECTORES MANUFACTUREROS

AREA		PRESENTA DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS CON PARES DE SECTORES					
II	ORGANIZACION, INFORMACION Y FUNCIONES	2	Plástico y Goma	55%	3	Mueble y Madera	27%
III	RECURSOS HUMANOS	2	Plástico y Goma	62%	3	Mueble y Madera	40%
		3	Mueble y Madera	40%	4	Metalmecánica	57%
IV	PLANIFICACIÓN	2	Plástico y Goma	71%	3	Mueble y Madera	45%
VIII	MANTENIMIENTO	1	Calzado y Cuero	29%	2	Plástico y Goma	57%
		2	Plástico y Goma	57%	3	Mueble y Madera	28%
		2	Plástico y Goma	57%	10	Confección y Textil	32%
IX	FINANZAS	2	Plástico y Goma	60%	3	Mueble y Madera	38%
		3	Mueble y Madera	38%	4	Metalmecánico	59%

Fuente: Anexos Serie D

En Resumen, Organización, Información y Funciones presentan diferencias significativas entre los Sectores Plástico y Goma (55%) con Mueble y Madera (27%). Recursos Humanos en los pares de Sectores Plástico y Goma (62%) con Muebles y Madera (40%); Mueble y Madera (40%) con Metalmecánico (57%). Planificación presenta diferencias significativas entre los Sectores Plástico y Goma (71%) con Mueble y Madera (45%) . Mantenimiento presenta diferencias significativas entre los pares de Sectores Calzado y Cuero (29%)

con Plástico y Goma (57%); Plástico y Goma (57%) con Mueble y Madera (28%); Plastico y Goma (57%) con Confeccion y Textil (32%). Finanzas presenta diferencias significativas para los pares de Sectores Plástico y Goma (60%) con Muebles y Madera (38%); y Muebles y Madera (38%) con Metalmecánico (59%).

## ANALISIS COMPARATIVO DEL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA POR CADA ÁREA DENTRO DE CADA SECTOR INDUSTRIAL

Para determinar si el desarrollo de cada área dentro de un sector es diferente a otra, se realizará una prueba de comparación de medias para los pares de áreas, con la precaución que estas áreas son pareadas, dado que pertenecen a un mismo sector.

Se aplicó la prueba t (diseñada para comparar la diferencia entre dos medias) para muestras pareadas considerando los 78 pares (13 áreas x 6 sectores) posibles sin repetición. Los resultados de esta prueba se muestran en los Anexos de la Serie D, D06-01 AL D06-06.

**Sector Calzado y Cuero** presentó diferencias significativas para los pares de áreas

Gerencia – Organización  
Gerencia– Recursos Humanos  
Gerencia – Distribución  
Gerencia – Mantenimiento  
Gerencia – Mercadeo  
Gerencia – Ventas  
Gerencia – Seguridad  
Organización – Recursos Humanos  
Organización - Planificación  
Organización - Suministros  
Organización - I+D  
Organización - Mantenimiento  
Organización - Finanzas  
Organización - Mercadeo  
Organización - Ventas  
Organización - C-Calidad

Recursos Humanos - Suministros  
Recursos Humanos - Mantenimiento  
Planificación - Distribución  
Planificación - Mantenimiento  
Planificación - Seguridad  
Distribución - Mantenimiento  
Suministros - Mantenimiento  
Suministros - Seguridad  
I+D - Mantenimiento  
Mantenimiento - Finanzas  
Mantenimiento - Mercadeo  
Mantenimiento - Ventas  
Mantenimiento - C-Calidad  
Mantenimiento - Seguridad  
C-Calidad - Seguridad

### Sector Plástico y Goma presentó diferencias significativas para los pares de áreas

Gerencia - Organización	Planificación - Mantenimiento
Gerencia - Suministros	Planificación - Finanzas
Gerencia - I+D	Planificación - Mercadeo
Gerencia - Finanzas	Planificación - Ventas
Gerencia - Mercadeo	Planificación - C-Calidad
Gerencia - Ventas	Planificación - Seguridad
Gerencia - C-Calidad	Distribución - Seguridad
Gerencia - Seguridad	Suministros - Ventas
Organización - Planificación	Suministros - Seguridad
Recursos Humanos - Seguridad	I+D - Seguridad
Planificación - Suministros	Finanzas - Seguridad
Planificación - I+D	C-Calidad - Seguridad

### Sector Mueble y Madera presentó diferencias significativas para los pares de áreas

Gerencia - Organización	Planificación - Suministros
Gerencia - Recursos Humanos	Planificación - Mantenimiento
Gerencia - Distribución	Planificación - Finanzas
Gerencia - Suministros	Planificación - Ventas
Gerencia - Mantenimiento	Planificación - C-Calidad
Gerencia - Finanzas	Planificación - Seguridad
Gerencia - Mercadeo	Distribución - Suministros
Gerencia - Ventas	Distribución - Finanzas
Gerencia - Seguridad	Distribución - Ventas
Organización - Recursos Humanos Organización - Planificación	Distribución - C-Calidad
Organización - Distribución	Suministros - I+D
Organización - Suministros	Suministros - Mercadeo
Organización - I+D	I+D - Ventas
Organización - Finanzas	I+D - Seguridad
Organización - Mercadeo	Mantenimiento - C-Calidad
Organización - Ventas	Finanzas - Mercadeo
Organización - C-Calidad	Mercadeo - Ventas
Organización - Seguridad	Mercadeo - C-Calidad
Recursos Humanos - Mantenimiento	Mercadeo - Seguridad
Planificación - Distribución	Ventas - C-Calidad
	Ventas - Seguridad

### Sector Metalmecánica presentó diferencias significativas para los pares de áreas

Gerencia - Organización	Organización - Finanzas
Gerencia - Mantenimiento	Organización - C-Calidad
Gerencia - Mercadeo	Recursos Humanos - Mantenimiento
Gerencia - Ventas	Recursos Humanos - Mercadeo
Gerencia - Seguridad	Recursos Humanos - Ventas
Organización - Recursos Humanos	Recursos Humanos - Seguridad
Organización - Planificación	Planificación - Mantenimiento
Organización - Distribución	Planificación - Mercadeo
Organización - Suministros	Planificación - Ventas
Organización - I+D	Planificación - Seguridad

Distribución - Suministros  
 Distribución - Mantenimiento  
 Suministros - Mantenimiento  
 Suministros - Mercadeo  
 Suministros - Ventas  
 Suministros - Seguridad  
 I+D - Mantenimiento  
 I+D - Mercadeo  
 I+D - Ventas

Mantenimiento - Finanzas  
 Mantenimiento - C-Calidad  
 Mantenimiento - Seguridad  
 Finanzas - Mercadeo  
 Finanzas - Ventas  
 Finanzas - Seguridad  
 Mercadeo - C-Calidad  
 Ventas - C-Calidad  
 C-Calidad - Seguridad

### **Sector Alimento y Bebida** presentó diferencias significativas para los pares de áreas

Gerencia - Organización  
 Gerencia - Recursos Humanos  
 Gerencia - Planificación  
 Gerencia - I+D  
 Gerencia - Mantenimiento  
 Gerencia - Finanzas  
 Gerencia - Ventas  
 Gerencia - Seguridad  
 Organización - Planificación  
 Organización - Suministros  
 Organización - Mantenimiento  
 Organización - C-Calidad  
 Recursos Humanos - Suministros

Recursos Humanos - Mantenimiento  
 Planificación - Mantenimiento  
 Distribución - Mantenimiento  
 Suministros - I+D  
 Suministros - Mantenimiento  
 Suministros - Finanzas  
 Suministros - Seguridad  
 I+D - Mantenimiento  
 Mantenimiento - Finanzas  
 Mantenimiento - Mercadeo  
 Mantenimiento - Ventas  
 Mantenimiento - C-Calidad  
 Mantenimiento - Seguridad

### **Sector Confección y Textil** presentó diferencias significativas para los pares de áreas

Gerencia - Organización  
 Gerencia - Recursos Humanos  
 Gerencia - Planificación  
 Gerencia - Distribución  
 Gerencia - Suministros  
 Gerencia - I+D  
 Gerencia - Mantenimiento  
 Gerencia - Finanzas  
 Gerencia - Mercadeo  
 Gerencia - Ventas  
 Gerencia - C-Calidad  
 Gerencia - Seguridad  
 Organización - Suministros  
 Organización - Mantenimiento  
 Organización - Finanzas  
 Organización - C-Calidad  
 Recursos Humanos - Suministros  
 Recursos Humanos - Mantenimiento  
 Planificación - Mantenimiento  
 Planificación - Ventas  
 Distribución - Suministros

Distribución - Mantenimiento  
 Suministros - Mantenimiento  
 Suministros - Ventas  
 Suministros - Seguridad  
 I+D - Mantenimiento  
 I+D - Ventas  
 Mantenimiento - Finanzas  
 Mantenimiento - Mercadeo  
 Mantenimiento - Ventas  
 Mantenimiento - C-Calidad  
 Mantenimiento - Seguridad  
 Finanzas - Ventas  
 Finanzas - Seguridad  
 Ventas - C-Calidad

## **ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE LAS ÁREAS DENTRO DE CADA SECTOR**

Para determinar posibles estrategias de desarrollo, es útil establecer si las áreas dentro de cada sector están correlacionadas entre sí; por ello se realizará un análisis de correlación de Pearson a cada sector. Los resultados del procesamiento estadístico de correlación de Pearson y significación bilateral ( $\alpha = 0.05$ ) se encuentran en los Anexos de la Serie D, D07 (Nos. D07-01 al D07-06), en el cual se han resaltado las correlaciones significativas y altamente significativas. Se observa para todos los sectores que las áreas presentan altas correlaciones entre sí, por lo cual se resumen en adelante solo los pares de áreas en los cuales no hay evidencia de correlación.

### **Para el Sector Cuero y Calzado**

El área de Gerencia muestra independencia con las áreas de Recursos Humanos, Planificación, Investigación y Desarrollo, Mantenimiento y Finanzas. El área de Organización muestra independencia con el área de Seguridad. El área de Recursos humanos muestra independencia con el área de Mercadeo. El área de Investigación y Desarrollo muestra independencia con el área de Seguridad. El área de Finanzas muestra independencia con el área de Seguridad. Cuando hay independencia entre las áreas, esto es signo de que no existe una organización sistémica dentro del sector.

### **Para el Sector Plástico y Goma**

El área de Gerencia muestra independencia con las áreas de Distribución y Mantenimiento. El área de Organización muestra independencia con las áreas de Distribución y Finanzas. El área de Recursos humanos muestra independencia con las áreas de Distribución, Mercadeo, Control de Calidad y Seguridad. El área de Distribución de Planta presenta independencia con todas las áreas. El área de Mantenimiento muestra independencia con las áreas de Mercado y Control de Calidad. Cuando hay independencia entre las áreas, esto es signo de que no existe una organización sistémica dentro del sector.

### **Para el Sector Muebles y Madera**

El área de Suministros muestra independencia con el área de Ventas. El área de Mercadeo muestra independencia con el área de Control de Calidad. El área de Ventas muestra independencia con el área de

Control de Calidad. Cuando hay independencia entre las áreas, esto es signo de que no existe una organización sistémica dentro del sector

### **Para el Sector Metalmecánica**

En este sector se observa que todas las áreas de desarrollo de la administración organizacional presentan correlaciones entre sí, esto es signo que existe una organización sistémica dentro del sector.

### **Para el Sector Alimentos y Bebidas**

El área de Recursos Humanos muestra independencia con las áreas de Distribución, Ventas y Seguridad. El área de Planificación muestra independencia con el área de Seguridad. El área de Distribución muestra independencia con las áreas de Ventas y Seguridad.

El área de Suministros presenta independencia con el área de Ventas. El área de Investigación y Desarrollo muestra independencia con el área de Seguridad. El área de Mercadeo muestra independencia con el área de Seguridad. Cuando hay independencia entre las áreas, esto es signo de que no existe una organización sistémica dentro del sector

### **Para el Sector Confección y Textil**

En este sector se observa que todas las áreas de desarrollo de la administración organizacional presentan correlaciones entre sí, a excepción del área de Mercadeo que muestra independencia con el área de Ventas. Es decir, que no se conciben como una empresa sistémica. Dentro de los cambios en la manera de trabajar está lo de la estructura y en la manera de hacer las cosas en la organización.

Esto puede generar consecuencias que afectan tanto a la organización como tal y a su entorno. Es la transición hacia la conversión en una empresa global. Es un cambio fundamental. Las relaciones serán distintas. Se requiere de repensar la organización, de aplicar reingeniería. Es el cambio de los paradigmas. Los cambios en la transformación en la manera de trabajar son inmediatos y visibles para los miembros de la organización.

La Gerencia debe ejercer una doble vigilancia para ver que se verifiquen en un clima de aprendizaje y que haya una administración explícita al cambio. Es relevante el rol del gerente para administrar el cambio asumido por la alta gerencia.

## ANALISIS CUALITATIVO DE LA SITUACION OPERATIVA DE LAS AREAS DE GESTION POR ZONA DEL PARQUE INDUSTRIAL DEL TACHIRA

**Zona Industrial San Antonio.** Peraza & Rivera (2001) comentaban que la productividad incide directamente en la rentabilidad de la empresa; algunos instrumentos para aumentar la productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos (medición del trabajo) y un adecuado sistema de pago de salarios. Igualmente, resaltan la importancia de buscar lineamientos eficientes que garanticen la ubicación de los países en lugares competitivos, reactivar el aparato productivo reanudándose el desarrollo económico social por lo cual el incremento de la productividad, calidad, desarrollo y fortalecimiento competitivo de la PYME "debería representar una de las prioridades del estado venezolano". (p.1). La productividad indica como medida, lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables. Cuando se incrementa la productividad se entiende como el aumento en la producción por hora de trabajo.

Los diagnósticos realizados al parque industrial del Táchira, en general, fueron sustentados en hechos y situaciones reales. Se asumió a la empresa como un sistema dinámico integrado por varios subsistemas, es decir, sistemático. El análisis de todos los componentes de la organización se traduce en un sistema integrado. La falla de un área o factor incide en los otros componentes. Peraza & Rivera (2001:30) acotan que los factores determinantes para la productividad incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, la motivación y efectividad de los administradores. Al mismo tiempo, hay tres herramientas para medir la productividad; ellos son (1) Indices de productividad; (2) Multifactores y (3) La Norma Covenin 1980-89, siendo esta la tercera opción utilizada por los investigadores. Se realizó un análisis general de las áreas consideradas como graves y deficientes en el cumplimiento de la norma, sustentada en los hallazgos en el parque industrial tachirenses. Peraza & Rivera (2001) concluyen que para la Zona Industrial de San Antonio parte alta presenta un promedio general de cumplimiento del 42% lo cual es considerado como una calificación global de productividad deficiente, lo que hace necesario apoyo a la zona y medidas rápidas y correctivas para generar un desarrollo y crecimiento de esa región. La área grave para el grupo de empresas de San Antonio parte alta fue Mantenimiento con una puntuación promedio de 14%.

Otras áreas que requerían de atención inmediata fueron la Distribución en Planta con un promedio general de evaluación del 33%. Planificación, Programación y Control de la producción con un promedio general de 35%. Investigación y Desarrollo con una calificación promedio de 37% y Recursos Humanos con una calificación

promedio del 43%. Castañeda & Guerrero (2002) concluyeron que la clasificación global de productividad de la Zona Industrial de San Antonio Parte Baja obtuvo una tipificación como deficiente con un promedio del 41%, calificándola como una situación crítica. El estrato o sector productivo Confección y Textil es el que mas problemas presenta, seguido por Metalmecánica y Calzado y Cuero. En dicha zona el área mas grave fue la de mantenimiento con 18% puntuación promedio siendo esta el área más crítica. También como áreas graves y deficientes fueron catalogados planificación, programación y Control de la Producción con una puntuación promedio de 35%; Investigación y Desarrollo con una clasificación promedio del 35% y Sistema de Control de Calidad con una puntuación promedio del 45%.

**Zona Industrial de Paramillo.** García & Vivas (2001) notaron apatía por parte de los empresarios hacia la revisión de las actividades que se ejecutan en cada área de gestión. Muchos de ellos no tienen conocimiento del funcionamiento real y completo de la misma ni como lograr que estas mejoren. Nuevamente se clasifica como área crítica a mantenimiento. Los gerentes aducen los altos costos de mantenimiento de los equipos y el tiempo que amerita esa actividad, lo cual se evidencia una visión muy reduccionista. Se destaca como áreas eficientes a la distribución en planta y finanzas lo cual lleva a condiciones excelentes para el mejoramiento continuo de la productividad. El sector de Mueble Madera de la Zona Industrial de Paramillo fue la que reflejo menor eficiencia en el crecimiento y mejoramiento de la productividad por mala administración en todas las áreas de gestión. Todas las áreas de gestión que resultaron críticas son Investigación y Desarrollo e Higiene y Seguridad Industrial, específicamente la sub área de Control. Los investigadores aducen que posiblemente la causa de esta situación es la escasa o nula actualización en las nuevas tecnologías o alternativas para el mejoramiento de los procesos procedimientos ejecutados. Se observaron muchas investigaciones realizadas por participantes de las diversas universidades pero que no fueron discutidos ni implantados por los empresarios sino que han sido archivados y olvidados.

**Zona Industrial Táriba y Palmira<sup>1</sup>** en su mayoría tienen una capacidad ociosa cerca del 50%. Contreras & Guerrero (2002) indican que uno de los problemas mas graves de la zona es el bajo conocimiento técnico y gerencial de los empresarios y directivos de las empresas lo cual afecta su productividad y desarrollo. Debido a las faltas de políticas de endeudamiento, perciben como difícil el acceso al financiamiento que permita planes de aumento de producción y programas de mejora continua. Para la Zona Industrial Táriba Palmira el área grave es seguridad e higiene industrial con un 33% de porcentaje promedio de cumplimiento, por lo cual los operarios no trabajan en condiciones seguras, continuamente están expuestas a riesgo por las condiciones

---

<sup>1</sup> En las localidades de Táriba y Palmira no existen zonas industriales como tales sino las empresas se ubican dispersas a lo largo y ancho de esos territorios. Se le ha colocado dichos nombres para ir en concordancia con la clasificación de la Unin, y tratar de darle uniformidad a las denominaciones.

inseguras, actos inseguros. El Control de Calidad tiene un 44% de cumplimiento lo que apenas son suficientes los procedimientos aplicados en las diferentes etapas del proceso, careciendo de controles de inspección adecuados que permitan obtener estándares de calidad a precios de mercado. Distribución de planta presenta fallas para el flujo de material a lo largo del proceso y no están definidas adecuadamente las áreas de las plantas. Hay deficiencias en el manejo del recurso humano por la falta de incentivos, capacitaciones, selección, reclutamiento, inducción, afectando la productividad.

**Zona Industrial Concordia.** Alviarez & Guerrero (2001) en el diagnostico de la PYME de la Zona Industrial Concordia califican como deficientes o graves las áreas de Gerencia, Organización, Información y Funciones, Finanzas y Sistemas de Control de Calidad; a su vez se traduce en una debilidad por cuanto dichas áreas son las que mayor peso en los puntajes tienen asignadas. Dichos autores detectaron carencia de conocimientos básicos en el manejo del establecimiento industrial por parte de los empresarios.

**Zona Industrial de San Juan de Colon.** Como de grave es la situación de todos los sectores a excepción de una sola empresa que sus áreas fueron calificadas como deficientes, que fue calificada la Zona Industrial de San Juan de Colon al decir de Rodríguez & Salazar (2002). A los empresarios de la zona se les observo escaso conocimiento de normas, políticas.

**Zona Industrial de Barrancas – Las Lomas.** Los estudios practicados demostraron que el mejor sector es el metalmecánico (Ochoa & Ramírez, 2002). Debe Señalarse que los empresarios del Sector Plástico Goma y Cuero Calzado tiende a centralizar todas las actividades administrativas en una sola persona, usualmente el dueño lo cual lleva a mantener sistemas inadecuados de control. Las fábricas adolecen de asesoramiento técnico, adiestramiento al personal lo cual con alianzas estratégicas con el INCE y las universidades de la región se podría fortalecer la vinculación sector productivo academia, coincidiendo con otros investigadores. El Sector Calzado y Cuero muestran en general una situación deficiente. Se detecto carencia de conocimientos, en la forma de gestionar las áreas, cuestión esta vital para el buen desenvolvimiento. Los empresarios se quejaron de que no desarrollan programas de financiamiento con los diversos entes financieros de la región debido a "las elevadas tasas de interés que representan las instituciones y la inestabilidad económica política que vive el país". (Ochoa & Ramírez, 2002:326). En la Zona Industrial de Barrancas – Las Lomas las áreas deficientes encontradas fueron Gerencia, Organización, Información y Funciones, Finanzas y Sistemas de Control de Calidad.

**Zona Industrial Puente Real La Ermita.** Ochoa & Ramírez (2002:326), junto con Rodríguez & Salazar (2002) y Becerra & Freire (2001) Morales & Barrera (2002), Terán & Terán (2002) coinciden en señalar la necesidad de un instrumento o norma adecuada para evaluar a empresas con los perfiles de las del Táchira por cuanto en su opinión no es que las empresas que hayan arrojado situación deficiente o grave no sean productiva, sino que la norma es muy exigente en alguna de sus áreas, por lo cual afecta a aquellas empresas que no están debidamente estructuradas. Ellos recomiendan programas para la reactivación del los sectores, y la formación de grupos asesores que den apoyo técnico a la PYME. En la Zona Industrial Puente Real – La Ermita, Becerra & Freire (2001) concluyeron que el Sector Plástico – Goma es el mejor por cuanto su calificación fue entre bueno y aceptable en su porcentaje de cumplimiento. Los resultados del sector Calzado Cuero presento mucha variabilidad, no dieron resultados homogéneos. Las empresas ubicadas en estos sectores tienen buenos Sistemas de Planificación, Programas y Control de la Producción con un porcentaje promedio de 82%. . Dentro de las áreas deficientes se encontraron Gerencia, Organización, Información y Funciones, Finanzas y Sistemas de Control de Calidad.

**Zona Industrial de Santa Ana, Rubio y Capacho.** Morales & Barrera (2002) al realizar el censo no ubicaron empresas con fuerza laboral contratada mayor a 50 empleados. El 85% de las empresas evaluadas presentaron una situación grave y deficiente, mientras que el 15% restante se encontraban entre buena y aceptable. Los empresarios de la zona deben fijarse objetivos de crecimiento e implantar estrategias con respecto a Producción, Ventas, Recurso Humanos. Carecen de asistencia técnica En Michelena, el área que se encuentra deficiente en todas las empresas es la de Investigación y Desarrollo. El 62% de las áreas de gestión de las empresas examinadas están en situación deficiente. Aun cuando los resultados no son generalizables si pueden ser tomados como referencias. En ese sector se encuentran más que todo microempresas, reprensando un 80% del parque. Prevalece el Sector Alimentos y Bebidas (Briceño, 2001). La Zona Industrial Sur arrojó una calificación global de productividad como deficiente (Jaimes & Villegas, 2001:276). Las áreas más críticas con Mantenimiento, Recurso Humano, Organización, Información y Funciones, Higiene y Seguridad Industrial y finalmente, Ventas y Mercadeo.

**Zona Industrial de Ureña.** Estas empresas fueron consideradas con un gran potencial al igual que generan empleos e ingresos (Terán & Terán, 2002). El empresariado esta dispuesto a recibir ayuda técnica, adquirir maquinaria moderna. Las áreas que se presentan como deficientes están Mantenimiento, Recursos Humanos, Organización Información y Funciones, Suministros, Investigación y Desarrollo, Planificación y Control de la Producción.

El estilo de gerenciar es centralizado en los dueños, no han recibido asesora técnica y presentan deficiencias en la forma de gestionar. Los empresarios se rehúsan a utilizar técnicas apropiadas en el manejo de las organizaciones. Debido a su ubicación fronteriza, los autores recomendaron tener participación en el mercado andino, con diversidad de productos.

En su parte baja, la Zona Industrial de Ureña, también los empresarios eran receptivos y estaban dispuestos a recibir asesoramiento técnico; presentaban interés en la adquisición de maquinaria moderna para lograr grandes avances den la productividad además de la implementación de nuevas técnicas de dirección para el mejor aprovechamiento de los recurso. El área con mayores deficiencias en la Distribución de Planta, Gerencia, Recursos Humanos. Investigación y Desarrollo, Planificación y Control de la Producción.

Al precisar una visión general de las Zonas Industriales y las áreas, la cual se observa en el Cuadro No. 05-08, se concluye que ellas que tuvieron una calificación de grave y deficiente. Cuando se observan las 13 áreas, donde hay una mayor incidencia en el no cumplimiento de los principios, se tiene que en el área I. Gerencia las empresas no cuentan con indicadores de gestión, por lo tanto no se gerencia sobre la base de datos para el logro de los objetivos y búsqueda de mejoras. Ellas carecen de política de proveedores orientadas a la cooperación estrecha entre ellos. También se desconoce la tendencia e impacto de la tecnología en la producción.

Para el área II Organización, Información y Funciones, en las organizaciones no existe descripción de las funciones de la empresa, que hace énfasis en el trabajo en conjunto para el logro de los objetivos de la organización. La empresa no posee indicadores y/o índices que le permitan gerenciar por datos y tendencias. No existe normalización para los diversos sistemas de información y de procedimientos de la misma. Tienen fallas en el desarrollo de un sistema normalizado para el conjunto de productos, procesos, insumos que le permitan asegurar la calidad exigida por los clientes. No se conocen plenamente las normas nacionales existentes sobre el productos o productos que fabrican.

Cuadro No 05-08

RESUMEN DE AREAS CON CUMPLIMIENTO DE GESTION GRAVES Y DEFICIENTES DE LAS ZONAS DEL PARQUE INDUSTRIAL DEL ESTADO TACHIRA

No.	Descripción del Área	ZONAS INDUSTRIALES										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I	Gerencia											
II	Organización, Información y Funciones											
III	Recursos Humanos											
IV	Planificación, Programación y Control de Producción											
V	Distribución Planta, Almacenamiento y Manejo Materiales											
VI	Suministros											
VII	Investigación y Desarrollo											
VIII	Mantenimiento											
IX	Finanzas											
X	Mercadeo											
XI	Ventas											
XII	Sistema de Control de Calidad											
XIII	Higiene y Seguridad Industrial											

Fuente: Base de datos, del presente estudio doctoral, Ver Anexos Serie D01. La zona oscura representa un cumplimiento de gestión grave y deficiente.

Los Recursos Humanos, área III, las empresas carecen de un manual de descripción de cargo para cada posición en donde se indique las habilidades y conocimientos para desempeñar ese puesto de trabajo. La empresa no se preocupa por mantener el recurso humano de excelencia en el ramo de su competencia. La empresa no se preocupa de conocer el clima laboral, sobre todo en la parte obrera. No valoran la antigüedad del trabajador como ventaja competitiva. No se toman en cuenta las recomendaciones dadas por los trabajadores sobre los resultados de su trabajo. Fallas en la gestión de personal tales como nomina, vacaciones, permisos, cheques, servicios médicos, dotación.

El área IV Planificación Programación y Control de Producción, presenta fallas por cuanto los planes de venta no son conocidos por el personal de producción. No existen estudios de capacidad de producción actualizados para conocer capacidades, organización de los puestos de trabajo y las necesidades y características de mantenimiento. No se han realizado ningún tipo de estudio para determinar la capacidad de producción. No se tiene conocimiento sobre los costos reales de hora-hombre, horas-maquina, consumos, inventarios. No cuenta con mecanismos para conocer el avance de la producción general y de cada cliente. En el área V, Distribución en planta, Almacenamiento, Manejo de Materiales, las empresas no cuentan con planos de ordenamiento de planta en el que se pueda visualizar la distribución. No se cuenta con planos de ordenamiento de planta en que se pueda apreciar los diversos reacomodos y construcciones a ejecutar a corto, mediano y

largo plazo. Se observan deficiencias en la identificación de cada una de las áreas de las empresas, sobre todo en la identificación de los pasillos y almacenes, lo cual podría ser solventado con avisos llamativos, rayados de cada una de las áreas y pasillos. No están bien definidas las áreas de planta, se requiere del rediseño de los puestos de trabajo, aplicando conocimientos de ergonomía. Al elaborar los planos de ordenamiento de planta, se minimizaran el transporte, el tiempo de producción, los tiempos de espera. No se cuenta con sistemas adecuados para movilizar materiales de transporte constante. Con sistemas adecuados para movilizar los materiales de transporte constante como carritos, carretillas, montacargas. Tienen fallas en cuanto al aprovechamiento del espacio para el almacenamiento de materia prima, productos en procesos y productos terminados. Esta falla podría ser minimizada con la unificación de los accesorios de almacenamiento empleando Racks, andamios, plataformas. Se debe mejorar el orden y limpieza. La VI área, Suministros, presenta deficiencias por cuanto las empresas no ejecuta ningún tipo de planificación y programación de suministros. No se dispone de un sistema de ordenamiento de compras.

Las empresas no tienen establecidas alguna clasificación de materiales. No se tiene un registro de proveedores actualizado en donde se pueda evaluar desde el punto de vista legal, financiero y técnico cada una de las opciones. No se lleva registro sobre el nivel de existencia de los materiales. No se ejecuta ningún tipo de planificación y programación de suministros.

La VII área, investigación y Desarrollo, no cuenta con personal especializado en el área de diseño de productos. No se tiende a la flexibilidad y multifuncionalidad del Recurso Humano. No han mejorado las especificaciones del diseño de los productos tomando como base las informaciones del mercado. Los parámetros de operación, mantenimiento y capacidad de las maquinas no son plenamente conocidos por los que conforman la empresa. La empresa no da entrenamiento detallado de las operaciones y sus secuencias. No se han realizado estudios de tiempos para establecer la duración de las actividades de cada operario y puesto de trabajo. No se han realizado estudios de métodos de trabajo en los principales puestos de actividades. Estudios de ingeniería industrial podrán determinar la capacidad de producción y duración de cada una de las actividades presentes (Jaimes & Villegas, 2001:279)

Una de las áreas que ha presentado situación grave deficiente es el área VIII Mantenimiento. Las evidencias condujeron a que las empresas no cuentan con manuales de las especificaciones de los equipos, accesorios, herramientas, patrones de medias y sus condiciones de funcionamiento. Las empresas no cuentan con una unidad organizada encargada de coordinar los planes de mantenimiento ni con un stock de repuestos de aquellas piezas de mayor uso y desgaste. Una estrategia es la implementación de un sistema de outsourcing para realizar el trabajo de mantenimiento a nivel de Zona Industrial (Castañeda & Guerrero, 2002::272-273). Los

operarios no tienen conocimiento de las labores de mantenimiento en donde se corrijan y solventes fallas menores a la maquinaria y equipo que ellos operan ocasionando perdidas de tiempo y paradas innecesarias en la producción. El tener un plan de capacitación hacia su operación en labores de mantenimiento en daños menores permitirá solucionar las paradas rápidamente. Castañeda & Guerrero (2002) y Contreras & Guerrero (2002) consideraron que los convenios con el INCE en el área de Mantenimiento sería una buena opción. De igual manera los convenios con Universidades del estado contribuirían al desarrollo del eje fronterizo y para darle continuidad al diagnóstico desarrollado en cada sector. El instruirlos conllevaría a lograr un mantenimiento total productivo y que al decir de Peraza & Rivera (2001:275) "donde el operario se encargue de su maquinaria de manera eficiente, es decir, solventar las fallas que presente y realizar mantenimiento programado y correctivo". La mayoría de la maquinaria es obsoleta. No hay personal adecuado en cantidad y calidad propia y/o contratada en capacidad de cumplir con los planes de mantenimiento establecidos.

No existe cooperación, ni coordinación entre las áreas de Mantenimiento, Producción y Suministros para cumplir con la buena practica de mantenimiento. No cuentan con planes alternos para hacer frente a los atrasos y otras eventualidades que se presentan en la ejecución del plan de mantenimiento. Deficiencia en la instrucción de las labores de mantenimiento a los trabajadores para que puedan llevar a cabo sin problema alguno. No se llevan sistemas apropiados para determinar el stock de repuestos necesarios en función de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo, pues las piezas de mayor uso y desgaste de cada una de las maquinarias y equipos para establecer un stock de repuestos. No llevan un registro de las fallas presentadas en la maquinaria y equipo en donde se explique sus causas, ni el tiempo de parada.

El área IX Finanzas, presenta deficiencias en las Políticas y Sistemas de Crédito y Cobranza que facilitan la relación con los clientes. Deficiencias en las Políticas de Adquisiciones y Pagos a Proveedores que facilitan la relación con los mismos y evitar así contratiempos. Deficiencias en el diseño de presupuesto, los cuales no toman en cuenta los diversos escenarios de ventas y de los estimados provenientes de la revisión de los presupuestos ejecutados en años anteriores. No se cuenta con una política de endeudamiento con los diversos entes financieros que le permitan afrontar los compromisos de funcionamiento y de inversión para minimizar contratiempos y adaptarse a cambios imprevistos en el futuro. No se utilizan los servicios de auditoria externa independiente. No posee normas y procedimientos que facilitan la ejecución presupuestaria oportunamente evitando retardos y excesos de papeleo. No se ha establecido algún sistema de registros de los gastos por departamentos y por procesos.

Para el área X Mercadeo, las empresas no realizan planes de mercadeo, ni a mediano o corto plazo en función del comportamiento y tendencias de la demanda ni evaluación por ventas. Identificando constantemente

las necesidades de los consumidores, "permitiendo ir transformando los productos de acuerdo a las exigencias de los consumidores, de esta forma crear los productos que el mercado necesita" (Peraza & Rivera, 2001:276). No se han identificado los mercados reales y potenciales de los productos o familias de productos para realizarles seguimiento permanente de sus necesidades, tendencia y nuevos requerimientos.

La empresa no ha definido estrategias de crecimiento y cobertura de mercado en función del análisis de las oportunidades y amenazas presentes así como de sus fortalezas y debilidades competitivas. Existen ineficiencias en los procesos productivos, rediseño, reproceso. Deficiencia en cuanto al seguimiento de la competencia y de su participación en el mercado. No realizan ningún tipo de programas de inducción, capacitación a la fuerza de venta.

En el área XII Sistema de Control de Calidad, no cuentan con una dependencia o unidad de control de Calidad. No poseen un plan de promoción sobre las ventajas de trabajar con calidad. No se tienen plenamente identificadas las características fundamentales del producto y del proceso a controlar en cada fase del desarrollo productivo. No existe un sistema de identificación para separar los materiales aceptados de los rechazados por inspección. La empresa no tiene información técnica, ni especificaciones actualizadas sobre la calidad de los productos que elabora. La última área, XIII Higiene y Seguridad Industrial, las empresas no mantienen una unidad organizada, comité o persona responsable del área. No practican la detección oportuna de enfermedades y/o contaminaciones producidas por el trabajo durante el ingreso y la permanencia del personal. No se lleva un historial médico de los empleados.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA  
VICE RECTORADO ACADEMICO  
DECANATO DE POSTGRADO



## PARTE V



### TIPOLOGIA PARA LA PYME Y EL GERENTE

CAPITULO 6 CARACTERIZACION DE LA PYME

CAPITULO 7 CARACTERIZACION DEL GERENTE DE LA PYME TACHIRENSE

UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA  
POSTMODERNIDAD  
(Tesis Doctoral)

SAN CRISTOBAL, FEBRERO 2006



AUTORA  
NILSIA JOANY LOPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com

TUTOR  
DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

Un nuevo paradigma emerge ofreciendo una forma de dirigir las organizaciones,  
basadas en el manejo del cambio (adaptación),  
en la autonomía decisional al nivel operativo,  
en el equilibrio de las interacciones sistémicas  
y en la participación del individuo, con sus deseos y aspiraciones,  
como actor supremo de la organización

Manuel Mariña Muller (1995).  
Organización, Complejidad y Privatización.

## CAPITULO 6

### CARACTERIZACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

El siguiente Capitulo tiene como objetivo caracterizar a la Pequeña y Mediana Empresa del Estado Táchira. La Tipología ofrecerá los rasgos determinantes en su particularidad, los cuales han emergido espontáneamente del testimonio de sus actores [gerentes] al dar respuesta a la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas abordadas en sus dimensiones de 1.1 Ambiente General; 1.2 La Empresa; 1.3 Vinculación de la industria manufacturera; 1.4 Marco de Integración; y finalmente, 1.5 Marco Legal desde la perspectiva tributaria. A lo largo del desarrollo de los capítulos, se conservo la misma numeración que se asumió en la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas (Ver Anexos Serie C, C01; Serie E, E00) y que se reflejo en el guión de la entrevista en profundidad y focalizada (Anexo Serie C, C02).

#### 1.1 AMBIENTE GENERAL

El ambiente externo actual y futuro se evaluó en función de las amenazas y oportunidades. La evaluación, siguiendo a Koontz & Weihrich (1994:173) se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales,

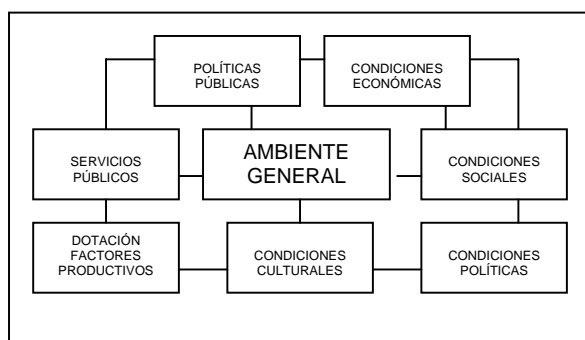


Grafico No. 06-01  
INDICADORES INICIALES DIMENSIÓN AMBIENTE GENERAL DE LA PYME

demográficos y geográficos. Para un análisis integral debe explorarse el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa. El Ambiente General en la cual opera la PYME Tachirense, es de la más diversa índole e influye "abriendo o cerrando oportunidades, facilitando o dificultando su funcionamiento". (Antonorsi, 1995:35). Los indicadores

iniciales correspondientes a la dimensión referida comprendieron (A) Políticas Públicas; (B) Condiciones Económicas; (C) Condiciones Sociales; (D) Condiciones Políticas; (E) Condiciones Culturales; (F) Dotación de los Factores Productivos y (G) Servicios Públicos (Ver Gráfico No. 06-01). El Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio Fenomenológico, están ubicados desde el No. 001 hasta el No. 014 (Ver Anexos de la Serie E). Las categorías emergentes de interpretación fueron: (001) Procedimientos complicados para el trámite de las divisas; (002) Crisis económica y política Venezolana; (003) Disminución Cuota de Mercado (004) Baja percepción de las condiciones adecuadas para el fortalecimiento de la PYME; (005) Mezcla de Productos, Bienes Industriales y de Consumo; (006) Satisfacción en el Trabajo; (007) Capacidad empleadora de la PYME ; (008) Escasez Oferta Mano de Obra Calificada; (009) Servicios Públicos de baja calidad; (010) Procesos artesanales en el ciclo de producción; (011) Mala vialidad; (012) Encarecimiento del producto por fletes; (013) La inseguridad afecta a personas y bienes de la PYME; y (014) Algunas experiencias con la Administración de Justicia. Todas estas categorías emergentes permitieron la estructura que se visualiza a través del

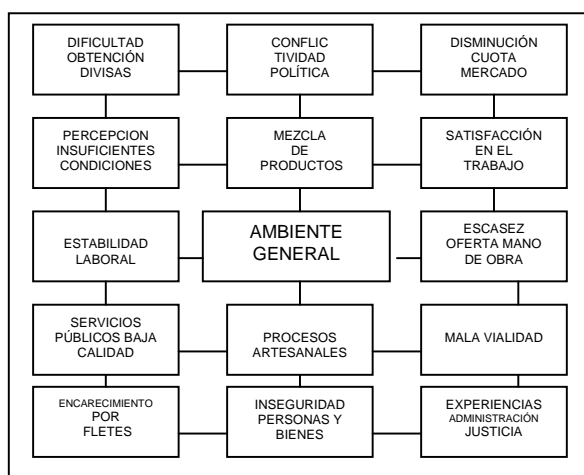


Gráfico No. 06-02  
CATEGORÍAS EMERGENTES DIMENSIÓN AMBIENTE GENERAL DE LA PYME

Gráfico No. 06-02.

## A. POLÍTICAS PÚBLICAS

Dentro de ellas se pueden mencionar, entre otras, la regulación de precios, los subsidios, el acceso a divisas y las condiciones favorables para el comercio internacional. Enseguida se desarrollan los hallazgos de las categorías emergentes de interpretación.

**P001 Procedimientos complicados para el trámite de divisas (dólares) y las Políticas Cambiarias en Venezuela.** La mala implementación de las políticas públicas afecta notoriamente a los sectores productivos del país. Es el caso del sector manufacturero, el cual ha sido perturbado por las políticas cambiarias venezolanas, debido a la tramitación dificultosa en la obtención de las divisas, sobre todo si son rubros que no aparecen dentro de las listas de artículos de primera necesidad, a las cuales les son asignadas otras prioridades. Los gerentes de quejan de que "Se requiere mas papelería, mas tramite, hay que armar las carpetas, todo para ante la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI). (P001:E01:I03:NÑI). Para Abril de

2005 se observó una disminución en la entrega de dólares preferenciales, lo que fue atribuido posiblemente a que ha bajado la demanda de dicha moneda para las importaciones. En esa misma fecha, se discutía en la Asamblea Nacional una Ley de Ilícitos Cambiarios (Diario La Nación, Abril 8, 2005). Las políticas cambiarias "tienen como objetivo establecer las normas que determinan la paridad de una moneda con respecto a otras. Además define los mecanismos e instrumentos destinados a influir en las corrientes financieras internacionales de un país" (Garay, 2002, Julio, Septiembre:58). Para Abril de 2005, la Devaluación de la moneda frente al dólar estadounidense pasó de 1920 a 2150 por dólar. La gestión de compras oportunas se ve entorpecida por dichos trámites que resultan burocráticos, lentos, incidiendo negativamente en los procesos productivos para la adquisición de materias primas de altos estándares de calidad. "Estas políticas nos afectan más en la obtención de las divisas, se necesitan para elaborar productos de calidad". (P001:E02:I02MYR).

Comparando esta problemática con otros sectores, se tiene por ejemplo, que el sector terciario o de servicios también es impactado por los procedimientos complicados para tramitar divisas. Consecuentemente, Hernández (2003, Mayo 18) lo resalta al entrevistar a Botti, quien asumía para ese entonces la presidencia de Consecomercio, calificándolo como absurda la posición del gobierno al querer acaparar las divisas. Igualmente opinó que la política cambiaria amenaza con acelerar la quiebra de empresas y locales comerciales que dependen de materia prima para operar. La restricción en la compra venta de divisas ha afectado a más de 350.000 empresas Venezolanas. Todo esto podría llevar a un problema de desabastecimiento. Dentro de los sectores más afectados indicó al de alimentos, vestido, calzado, telecomunicaciones, ferretero, automotor, auto partes, equipos médicos y todos los servicios relacionados con las aduanas, puntualizó. Cabe aclarar que también hay empresarios no acostumbrados a tener la documentación al día. No obstante, aunque dicen los gerentes tachirenses que a mediados del 2003 el control de alguna forma se había instrumentado, no es menos cierto que esta crítica situación afecta la operatividad y competitividad de la PYME, por tanto, urge, flexibilizar el régimen cambiario para reactivar la producción nacional. En la década de los noventa se produjo un retroceso de la empresa venezolana como consecuencia de la crisis financiera de 1994. "La política de anclaje de la tasa de cambio a partir de 1995 resta competitividad a la producción nacional y condujo al cierre de numerosas empresas manufactureras". (Francés 2002, Julio Septiembre:66).

Por su parte, el Observatorio de Competitividad (2003) en su estudio de monitoreo a Venezuela, ante el control de cambios, destacaban que la grave situación económica por la que atraviesa ese país, como consecuencia de la crisis política, "agravó la evolución del mercado cambiario que ya había reportado una drástica devaluación del bolívar frente al dólar luego del desmonte de la banda cambiaria en febrero de 2002 y que se acentuó entre diciembre y enero de 2003 con ocasión del paro nacional que tuvo una duración de más de 60 días". En efecto, de una tasa de cambio que se mantuvo alrededor de 700 bolívars por dólar hasta febrero de

2002, ésta se disparó a 1.195 bolívares por dólar en junio de 2002 y a 1.317 en diciembre de 2002, para llegar a 1.649 en enero de 2003, es decir, más que se duplicó en menos de un año. El BCV destaca en sus informes financieros que la fuerte devaluación de los últimos meses (2005) obedece a la disminución de la oferta de divisas de origen petrolero por el paro de los trabajadores de la empresa estatal Petróleos De Venezuela S.A.(Pdvs) y a una demanda extraordinaria de divisas por la incertidumbre que generó el paro nacional.

**La Gestión Pública y su contribución a la competitividad de la PYME.** El sector público colisiona, en algunas ocasiones, de forma no muy deseable, sobre la actividad desarrollada en el sector privado, considerándose que en América Latina es mayor. Esto se evidencia en la relación que la empresa tiene con el estado, con trámites aduaneros, impuestos, permisos, certificados, contratos, registros, inscripciones. El gerente es maltratado, muchas veces en estado de indefensión.

Era difícil cuando teníamos que traer fleje de Brasil que llegaba al Puerto de la Guaira. Para sacar el material era una historia impresionante, el papeleo siempre y cuando los guardias tuvieran "el buen animo de entregarnos la materia prima". No la volvimos a traer, a veces lo compramos a importadores directamente. (P001:E04:IOANN).

El gerente esta llamado a prepararse para poder interactuar con el ambiente publico. Al vincular estas actividades con el plano competitivo podría afirmarse que "en la carrera hacia la competitividad empresarial, el papel del gobierno [Estado] es fundamental como generador / catalizador de las reglas de juego y proveedor de la infraestructura de servicios". (Tripier B., 2002a, Julio, Septiembre:16). El estado venezolano debe lograr mejora en los niveles de servicio (objetivo principal) y debe alcanzar una reducción significativa del gasto publico (objetivo subsidiario). De allí que Tripier, B. (2002b, Enero 27:E/6) afirme que "la reducción del déficit fiscal esta estrechamente asociada a la reestructuración del Estado". De igual forma, el autor señala que la disminución del gasto, entonces, "debe producirse como una consecuencia de la reestructuración de los procesos de trabajo y de los niveles de servicio, así como de un cambio en la actitud de los empleados públicos, orientándolos decididamente hacia la disciplina, la responsabilidad, la ética y el servicio". Esto explica entonces, como la reestructuración de la administración pública sigue siendo por décadas una materia pendiente. El motor del diseño y de la implantación será la orientación al cliente y la demanda de servicios. Además, en función de ésta se ajustaran los procesos y se dotará a la gente y la tecnología necesarias para satisfacerla.

**¿Un cambio de paradigmas en la forma de operar el Estado?** El planteamiento anterior llevaría a sugerir la necesidad de que el estado alcance un manejo mas fluido, con excelentes estándares en la calidad del servicio prestado. Se asume, a través de la problematización presentada, que los ciudadanos exigen del estado un cambio de paradigmas en la forma de operar, para lo cual será necesario plantear una gerencia del cambio, reingeniería de procesos, soportada con tecnología de información. Esto es reforzado por las

reflexiones argumentadas por Tripiet B. (2002b, Enero 27 E/6), en el sentido de que "para que un proyecto de cambio o transformación en la administración pública pueda ser exitoso, hay que contar con compromiso político y cambiar el paradigma". Dentro de este mismo planteamiento, el compromiso y adhesión del empleado público es vital, porque es el motor que pondría en marcha dichas transformaciones.

## B. CONDICIONES ECONÓMICAS

Las condiciones económicas "influyen de manera muy importante sobre los mercados y las empresas que en ellas operan". (Antonorsi B., M., 1995:36). El desempeño de la PYME se verá afectada favorablemente si el país en que opera está en franco crecimiento y expansión, condición que posibilitará su desarrollo o en una economía en crisis o contracción donde se propician condiciones poco favorables a ellas. También se notan diferencias si la economía tiene mercados protegidos o están en una economía abierta. Igualmente el autor resalta la diferencia de operar en una economía aislada, o en una economía que este en un proceso de integración o interactúen con otros mercados regionales. Según arrojo la investigación a la PYME del Táchira al serles requerido a la totalidad de los gerentes la forma en que había impactado a la empresa la situación económica por la que atraviesa el país, todos coincidieron en vincular el problema a la conflictividad política del país (mencionando el paro empresarial, el paro petrolero, y el referendo revocatorio) que de alguna manera tenia un efecto en las empresas. Sobre la base de las categorías emergentes se desarrolla el presente literal.

**La realidad de cada empresario.** A pesar de que cada empresario vive sus propias experiencias, éstas fueron diversas y contradictorias. La situación económica del sector plástico fue favorable, según lo expresan sus gerentes, quienes, aunque no tienen un producto de bajo precio, ni de primera necesidad (laminas para la fabricación de puertas para baño, tanques para el almacenamiento de agua y laminas acanaladas), ellos han experimentado "una oxigenación del mercado. Mi producto ha tenido un incremento en el consumo nacional. A pesar de que el poder adquisitivo, ha estado despreciado o porque alguna política le ha afectado no hemos dejado de vender fibra de vidrio". (P002:E01:I01CHA). Su estructura de costos se ha mantenido estable, es un producto que llega a todos los estratos sociales y posee una amplia red (nacional) de distribuidores lo que se han convertido en fortalezas competitivas. Sin embargo, ellos pudieron soportar el paro empresarial y petrolero manteniendo a todo su personal, durante el año, laborando a medio tiempo con medio sueldo. Estas estrategias permitieron que "(...) no teníamos ingresos, estaba todo parado, y la empresa pudo solventarlo, pudo vivirlo, pudo soportarlo y salió fortalecida, salió bastante fortalecida". (P002:E01:I03NÑI). El gerente del sector calzado, ve la situación como una oportunidad. Enfrenta la situación de una forma "normal". Seguimos trabajando normal. En crisis es cuando más hay que trabajar más. Verlo como una oportunidad (...)

La situación impacta difícil. Hay personas que tienen muchos hijos, el calzado esta demasiado caro". (P002:E05:I06LOR).

**P002 La crisis económica y política Venezolana: su incidencia en los negocios.** Hay opiniones encontradas respecto a la situación política y económica venezolana. Por un lado hay quienes afirman que el país esta en franca mejoría, que a pesar de la volatilidad política, se avanza. Que lo que hay es una fuerza política opositora que no quiere reconocer los aciertos del gobierno presidido por Hugo Rafael Chávez Frías, y no ejercen una autentica oposición en un proyecto compartido de país. Mientras que otra corriente opina que el sistema democrático venezolano ha experimentado cambios drásticos, atribuyéndoseles causas múltiples, señalándose el pobre desempeño económico como una de las más importantes. Penfold M. (2002, Julio, Septiembre:12) comento al respecto que los cambios consistieron en

La estructura de los partidos políticos, el marcado fortalecimiento del poder presidencial como consecuencia de las reformas constitucionales, la falta de control civil sobre las fuerzas armadas, la débil protección de los derechos de propiedad y un sistema electoral percibido como parcializado y poco transparente. Al mismo tiempo algunas reformas políticas efectuadas durante la década de los noventa estuvieron dirigidas a profundizar la democracia; entre ellas la descentralización política y fiscal, y el fortalecimiento de la sociedad civil. Sin embargo, estas reformas aun no han conformado un nuevo equilibrio institucional democrático respetado por todos los actores políticos independientemente de sus ideológicas y por lo tanto, estable.

Indica así mismo, que el resultado de la crisis política y económica es la percepción de que Venezuela no es solo una economía volátil, caracterizada como vulnerable a los cambios de los precios y volumen de la producción de petróleo, sino también un país políticamente inestable. Esta percepción, en opinión del autor citado, tiene un impacto inmediato sobre el mundo de los negocios. Mayor riesgo político exige mayores retornos. Las gerentes de las empresas del Sector Parafinas (E02) y Metalmecánico (E04) afirmaron que fueron afectados por la conflictividad política. Debido al paro petrolero, "Ha sido desfavorable. Pdvsa nos redujo el suministro de materia prima, por lo del paro. El consumidor final no logra comprar la misma cantidad de unidades que lograba comprar anteriormente". (P002:E02:I02MYR).

También el sector Metalmecánico revela que "Somos los que sabemos más como es que esta el país. Se paraliza. Por ejemplo, después del referéndum, fue muerto, las ventas se bajaron en la mitad. El empresario no es enemigo del gobierno, al contrario, el empresario necesita asesoramiento del gobierno, ayuda del gobierno". (P002:E04:I05ANN). Estas situaciones externas a la empresa perjudican su operatividad en áreas tan críticas que afectan la competitividad de la industria. Sin embargo, el gerente Tachirense hace uso del ingenio y busca la manera de solucionar las situaciones que le son adversas. "En el caso de que pasamos hace dos años, por el paro, lo enfrentamos haciendo uso del ingenio criollo, buscando en Cúcuta [Colombia] el sustituto a las cosas y a las personas también, o sea, no muriendo en el aparato". (P002:E03:I04FCC)

Recordando la historia, en el mes de diciembre de 2002 Venezuela fue paralizada por un paro petrolero y empresarial, convocado por factores que adversan al Gobierno del Presidente Hugo Rafael Chávez Frías. Esta situación afectó notablemente a la PYME venezolana. Para el primer trimestre de 2003 "la caída del PIB en comparación con el 2002 se evidenció una baja del 29%". (Diario La Nación, Marzo 9, 2004:2A). Según un informe del BCV (2004), la economía venezolana decreció 9,2 por ciento el año 2003, una caída superior en 0.3 puntos a la de 2002, cuando el retroceso fue del 8,9 por ciento. La tendencia a la baja de la economía venezolana fue atenuada por el crecimiento de un 9% del PIB durante el cuarto trimestre de 2003. De otra fuente, Fedecámaras descartó crecimiento económico. La Presidenta de ese organismo, Albis Muñoz "aseguro que el consumo no ha aumentado en los primeros meses de 2004 y las empresas apenas logran mantenerse abierta y conservar los puestos de trabajo". (Diario La Nación, Marzo 9, 2004:2A). Cabe destacar que Fedecámaras junto a la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV) son dos grupos que adversan fuertemente al Gobierno del Presidente Hugo Rafael Chávez Frías. Incluso, el Presidente temporal de Venezuela, fue Pedro Carmona Estanca quien era Presidente de Fedecámaras para ese momento. Esta situación extraordinaria vivida en el país es un hecho inédito. También hay confrontación en las opiniones respecto a que un grupo dice que no hubo golpe de estado y otros opinan que lo que hubo fue un vacío de poder.

Para Marzo de 2005 el Canal del Estado, Venezolana de Televisión (VTV), proyectaba imágenes y reuniones donde Fedecámaras participaba como organismo empresarial, pero presidido en esta ocasión por la Economista Albis Muñoz. Allí el presidente Hugo Rafael Chávez Frías los exhortaba a formar equipo para sacar adelante al país y fortalecer la PYME apoyados en las ruedas de negocios y apertura económica que el país está teniendo con otras economías de América Latina, países del Caribe, Europa, Asia, Japón. Al ser consultada la presidente de Fedecámaras, el Diario de la Nación (Abril 8, 2005:2A) reportaba que, en opinión de Albis Muñoz,

Las expectativas de crecimiento, de acuerdo con lo presentado, indican que el año total estaría alrededor de 5 a 6 % de crecimiento económico. Este primer trimestre [2005 está superando este promedio. Nosotros estimamos, con la información que tenemos, que debe estar por encima de 9%]

Para Julio de 2005, Fedecamaras eligió un nuevo presidente, recayendo la escogencia en J. Betancourt. En cuanto a las ruedas de negocios, Hernández, J. (Abril 8, 2005:2C) reportó desde San Antonio, Estado Táchira, que trescientos empresarios nacionales, importadores, y exportadores, participaron en la macro rueda binacional de negocios Venezuela-Chile, que se celebrará del 20 al 23 del corriente mes en Caracas. El Banco de Comercio Exterior, junto con la Gobernación del Estado Táchira y el Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio, están efectuando un taller de capacitación con las empresas seleccionadas para participar en dicho evento. Al empresario se le están suministrando las herramientas básicas para que puedan cumplir exitosamente la agenda de negocios que se está brindando. El alcance del evento es que conozcan los convenios internacionales con la

República de Chile, manejen lo referente a las exoneraciones arancelarias, competitividad de los productos venezolanos a exportar y conozcan la matriz de costos. Especial tratamiento recibirán aquellas empresas que aun no hayan exportado, en el sentido de que van a recibir información para poder establecer la matriz de costos y conocer la rentabilidad del producto. Participaran empresas de los sectores accesorios, auto partes, plásticos, gomas, empaquetaduras para vehículos, también el sector licorero, agropecuario y manufactura en general. Acoto la fuente que es la primera vez que en el estado se están desarrollando estos talleres de capacitación. Para Julio de 2005 se habían realizado convenios y ruedas de negocios con Cuba, Rusia, Irán, y otros países, incluyendo a la América Latina.

## C. CONDICIONES SOCIALES

Las características y condiciones que particularizan una sociedad, tales como, la distribución del ingreso, la demografía, el grado de consenso social, son todas condiciones que crean un ambiente específico para operar la PYME. (Antonorsi B., M., 1995).

**P003 Disminución de la cuota de mercado en la PYME.** Afirman los gerentes que durante un periodo aproximado de diez años consecutivos <sup>[1994-2004]</sup>, su cuota de mercado ha disminuido entre niveles que alcanzan casi hasta un 70%. Situación que expresaron en los sectores estudiados. "Hemos bajado el nivel de ventas (...) en términos comparativos, en un 70%, lo que quiere decir que estamos vendiendo entre el 30 y 35% que se vendía hace diez años atrás". (P003:E03:I04FCC). Para el sector calzado la situación no es diferente "Hace años atrás, ocho años atrás [1996 aproximadamente], se producían volúmenes grandes, pero ahora no, tiene que ser 60% menos". (P003:E05:I06LOR). Se evidenciaron algunas estrategias para minimizar ese impacto. "La estrategia que hemos asumido es bajar el margen de ganancia para poder mantener el volumen de venta, pero sin embargo, siempre ha bajado bastante la cuestión de las ventas". (P003:E03:I04FCC). También se tomaron medidas que abarcaron toda la organización "Lo que hicimos fue estructurar la empresa en cuanto a costos de producción, mercadeo, en precios, y todo a lo mínimo, al nivel de producción que tenemos".. (P003:E02:I04MYR).

Esta situación corroboró lo vivido en el 3er trimestre de 2003 del sector manufacturero, cuando se publicó que "el 70% del sector manufacturero vio mermadas sus ventas, y también cree que esa situación no mejorará en el corto plazo, siendo las pequeñas empresas las más afectadas". (Conindustria, 2004). La estructura de los costos que absorbe la empresa E04 es fuerte. Con el agravante de que no están cubiertos con ingresos. Allí baja la rentabilidad incidiendo en la pérdida de competitividad. Hay incursión de productores artesanales en el

mercado, lo cual se evidenció cuando manifestó que "Se han perdido muchos clientes, la competencia se ha metido por parte de fábricas artesanales que funcionan en garajitos y no tienen en sus costos la carga pesada de un contrato colectivo. No hemos implementado ninguna estrategia. No podemos, en realidad no podemos". (P003:E04:I05ANN). Con todo, una fortaleza de la empresa se pone de relieve cuando afirman que "lo único que distingue al producto es la calidad. Entonces el que quiere comprar calidad compra "V" eso es lo único en que nos basamos nosotros, porque de resto no podemos". (P003:E04:I05ANN). Esta problemática de la PYME persiste en 2004, ya que es una situación que se ha venido confrontando en el sector; así pues, observando años pasados, en julio de 2002, la AFP publicaba que en los dos últimos años el 53,7 % de las 16.229 PYMES Venezolanas registradas habían cerrado operaciones, basados en una encuesta industrial. Escribían que del sector de las PYMES que ocupaban a la mayor parte de la población económicamente activa de 11,2 millones de personas, sólo siguen operando 7957 empresas a la fecha. El 51% de los 3753 industriales encuestados considero "mala" la situación de la PYME en Venezuela, y solo un 2% la califico de "buena". (Diario La Nación, Julio 23, 2002).

La opinión del empresario actual no difiere mucho de aquellos consultados por Conindustria (2003) durante el 3er trimestre del 2003, los cuales opinaron que sin estabilidad económica y política no hay posibilidades de recuperación; así mismo recalcaron que el producto interno bruto industrial "alcanzara siete trimestres consecutivos cayendo" (sic) El desplome acumulado durante los últimos cuatro años es del 21%. Publica esta fuente que el efecto sobre el parque industrial es más que proporcional. Desde el 1999 ha desaparecido el 60% de los establecimientos industriales. La fuente indica que después de haber caído 23% en tres años, crecer un 4% en el 2004 no será señal de recuperación; concluyen diciendo que el actual manejo de la política económica hará insostenible cualquier senda de crecimiento progresivo. El referido estudio corresponde a una encuesta de coyuntura industrial. Como metodología utilizaron una selección aleatoria de empresas de todos los estratos, tomando como marco el directorio industrial del INE. El 85% de las empresas fue procesado (94 empresas grandes; 73 empresas medianas; y 86 empresas pequeñas). Sin embargo, para el primer trimestre de 2005, en Mayo, a través de la cadena nacional de radio y televisión, el Presidente Venezolano refería que el país había logrado un crecimiento sostenido del 6,4% para el sector manufactura, el transporte reportaba un crecimiento del 14,7% mientras que el consumo de agua se ubico en un 5,4%. Telecomunicaciones creció en un 16.2%<sup>1</sup>. Las inversiones extranjeras repuntaban al 38.8%; de igual manera, exhortaba a la confianza en el Venezuela, con optimismo y sin individualidades, comentó.

**Pérdida del poder adquisitivo de la población consumidora.** Ha habido una contracción de la demanda de los bienes producidos por los sectores examinados, al decir de los gerentes, por la perdida del poder

---

<sup>1</sup> Para mayores detalles, léase [www.venezuela.gov.ve](http://www.venezuela.gov.ve)

adquisitivo de la población toda vez que la inflación ha producido un aumento de precios. "El poder adquisitivo de la clase media ha disminuido muchísimo, también en el mismo orden del 60 a 70%. Las ventas a crédito se evitan porque la inflación absorbe cualquier capital". (P003:E03:I04FCC). El gerente al recibir aumento de precios, ajusta su estructura de costos recayendo dicho incremento en el consumidor "En la misma medida en que recibamos algún ajuste de parte de esos proveedores en esa medida nosotros trasladamos a nuestra estructura de costos ese ajuste". (P003:E01:I01CHA)

La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios y se mide mediante un índice del costo de diversos bienes y servicios. Los aumentos reiterados de los precios erosionan el poder adquisitivo del dinero y de los demás activos financieros que tienen valores fijos, creando así serias distorsiones económicas e incertidumbre. La inflación es un fenómeno que se produce cuando las presiones económicas actuales y la anticipación de los acontecimientos futuros hacen que la demanda de bienes y servicios sea superior a la oferta disponible de dichos bienes y servicios a los precios actuales, o cuando la oferta disponible está limitada por una escasa productividad o por restricciones del mercado. Estos aumentos persistentes de los precios estaban, históricamente, vinculados a las guerras, hambrunas, inestabilidades políticas y a otros hechos concretos. La deflación, por el contrario, implica una caída continuada del nivel general de precios, como ocurrió durante la gran depresión de la década de 1930; suele venir acompañada por una prolongada disminución del nivel de actividad económica y elevadas tasas de desempleo. Los componentes clave de la microeconomía son aquellos que se utilizan para describir: (1) La forma en que los individuos o las familias (economías domésticas) determinan su demanda de bienes y servicios; (2) La forma en que las empresas deciden qué y cuántos bienes y servicios producirán, y con qué combinación de factores productivos; y (3) La forma en que los mercados relacionan la oferta y la demanda. Estos tres componentes de la microeconomía pueden sintetizarse de esta manera en demanda, oferta y equilibrio del mercado. Otras subáreas importantes de la microeconomía son la economía del bienestar y las finanzas públicas.

Los conceptos fundamentales para analizar la demanda, la oferta y el equilibrio del mercado son la elección racional y la optimización. La microeconomía parte de una serie de supuestos simplificadores relativos al comportamiento de los agentes económicos; se sabe que estos supuestos son restrictivos y, por lo tanto, sólo válidos de modo parcial, pero se piensa que son suficientemente precisos para poder realizar predicciones exactas sobre el comportamiento de productores y consumidores. El estudio de la economía puede dividirse en dos grandes campos. La teoría de los precios, o microeconomía, que explica cómo la interacción de la oferta y la demanda en mercados competitivos determinan los precios de cada bien, el nivel de salarios, el margen de beneficios y las variaciones de las rentas. La microeconomía parte del supuesto de comportamiento racional. Los ciudadanos gastarán su renta intentando obtener la máxima satisfacción posible o, como dicen los analistas económicos, tratarán de maximizar su utilidad. Por su parte, los empresarios intentarán obtener el máximo

beneficio posible. El segundo campo, el de la macroeconomía, comprende los problemas relativos al nivel de empleo y al índice de ingresos o renta de un país. El estudio de la macroeconomía surgió con la publicación de La teoría general sobre el empleo, el interés y el dinero (1936), del Economista Británico John Maynard Keynes. Sus conclusiones sobre las fases de expansión y depresión económica se centran en la demanda total, o agregada, de bienes y servicios por parte de consumidores, inversores y gobiernos. Según Keynes, una demanda agregada insuficiente generará desempleo; la solución estaría en incrementar la inversión de las empresas o del gasto público, aunque para ello sea necesario tener un déficit presupuestario

## D. CONDICIONES POLÍTICAS

Las condiciones políticas generales vienen dadas por el grado de centralización o descentralización de las decisiones que los gobiernos tomen; las formas de participación, la existencia de grupos de intereses. De igual manera, el desarrollo de los poderes locales. Al interactuar estas condiciones se crean los ambientes favorables o desfavorables para la operación de la PYME.

**P004 Condiciones insuficientes para el fortalecimiento de la PYME.** A pesar de que el Estado Venezolano afirma estar propiciando condiciones políticas favorables para el fortalecimiento de la PYME de los distintos sectores manufactureros, los gerentes no lo perciben del todo así.

El Estado Venezolano ha dirigido políticas al fortalecimiento de la PYME pero "no han llegado", no saben como hacerlo. La industria ha desaparecido, los galpones que quedan han sido utilizados para almacenamiento. Considera que el cambio en las políticas, la falta de continuidad, daña mucho a las empresas. Que no están implementando los mecanismos para que la industria pequeña se desarrolle. (P004:E04:I05ANN).

Pareciera que es una percepción que persiste en el empresariado, si se compara con el estudio de Conindustria (2003), en el sentido de la opinión del empresario respecto a la pregunta de cómo percibe la situación actual del sector y su empresa, la pequeña industria es la que peor percibe su situación. Cerca del 50% de los encuestados cree que la situación es mala. Solo el 5% percibe un buen clima del sector. A pesar de la desesperanza en algunos gerentes, ellos reconocen, sin embargo, el esfuerzo que el estado venezolano viene efectuando y opinan que ha habido una orientación de las decisiones para el clima favorable a la PYME "Hemos visto una orientación de las políticas de estado... han propiciado una flexibilización de créditos, la reducción de intereses permitiendo acceder a un capital de trabajo y pagarlo cómodamente". (P004:E01:I01CHA). La posición que mantiene el gobierno del presidente Hugo Rafael Chávez Frías ha sido expresada reiteradamente a través de su apoyo a las PYMES, por cuanto es una prioridad en su gestión, iniciada en febrero de 1999. (Diario La Nación, Junio 23, 2002).

**Escaso Financiamiento en la PYME.** En cuanto al financiamiento, los gerentes consideran que las políticas han sido insuficientes, El apoyo a la PYME es considerado como “pañitos de agua tibia, que si pequeños créditos (...) que ayuda a los pequeños artesanos, que requieran de un flujo muy pequeño, pero en este caso como el nuestro no”. (P004:E03:I04FCC). Señalan por otra parte que “Es más sencillo trabajar con el crédito que dan los proveedores”. (P004:E05:I06LOR). Él también reseña en el P035 donde reporto el testimonio de que el estado venezolano debería considerar la cuestión de que la PYME genera empleo al momento de darles financiamiento. “cuando uno va a solicitar un préstamo, llámese a “B²”, “BES”, entonces le piden a uno... lo raspan. Porque te piden primero si uno esta en el “siret” no le dan nada. Segundo, que hay que tener una palanca, metida allá en caracas, ¿me entiende? para que salga el crédito”.

Es oportuno resaltar que para los encuestados por Conindustria (2003), el sector manufacturero es un sector industrial que “carece de financiamiento oportuno, dificultades para adaptar su tecnología, poco acceso al mercado internacional e incertidumbre en el marco jurídico”. La década de los setenta trajo consigo cambios radicales en el entorno del mundo occidental. Bajos ritmos de crecimiento y los altos niveles de inflación han sido la pauta dominante desde la crisis del petróleo que afloro en 1973. En este contexto, muchas empresas experimentaron rápidos declives en sus niveles de rentabilidad, así como una lentitud importante en sus ritmos de crecimiento. Los mercados financieros se endurecieron notablemente, induciendo una mayor aversión entre las empresas a buscar capital externo. Los altos intereses, junto con menores rentabilidades sobre los activos, redujeron la atracción del apalancamiento financiero para muchas empresas. Por otra parte, el nivel deprimido de muchas cotizaciones bursátiles hacía aparecer como prohibitivas muchas ampliaciones de capital. Para muchas empresas, una política de crecimiento internamente sostenido era el único camino posible.

**Corrupción y Contrabando: como factores adversos a la competitividad de la PYME.** Venezuela enfrenta grandes problemas en cuanto a la corrupción y el contrabando. La eficiencia gubernamental incide notablemente en el ambiente en que se desenvuelve la PYME. “La corrupción, el papeleo, las trabas, el contrabando, han impactado en la PYME”. (P004:E05:I06LOR). Al conocer el panorama Latinoamericano, Venezuela es calificada como uno de los países con peor eficiencia gubernamental, con uno de los menores puntajes asignados, según el Banco Mundial (BM) (cp Penfold, Julio Septiembre 2002). De igual fuente, la eficiencia del gobierno de Venezuela es inferior incluso a la del Ecuador y dista muy lejos de naciones con instituciones más desarrolladas como Chile, Uruguay y Costa Rica. Esta ineficiencia afecta la percepción que los ciudadanos e inversionistas tienen del país, así mismo, es calificada como el país con la mayor cantidad de obstáculos a los negocios en América Latina, seguido de cerca de Brasil. Contrastando este desempeño

---

<sup>2</sup> Se ha utilizado unas letras simbólicas para referir nombre de proveedores, bancos, personas, etc. para garantizar el carácter de confidencial.

ineficiente, hay naciones con una mejor eficiencia tales como México, Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica y Uruguay. La reducción de la corrupción no solo ayuda a mejorar el funcionamiento de la administración pública sino que "tendría un impacto directo sobre el clima de inversión" (Penfold M., Julio Septiembre, 2002:19). Es de destacar que los países con menores tasas de corrupción tienden a disfrutar de mayores tasas de crecimiento económico. La corrupción retrasa el desarrollo, viola derechos económicos sociales del ciudadano, subvierte el imperio de la ley y "es el triunfo del abuso del poder y de la concupiscencia sobre la igualdad, la Justicia y la moral, es una forma de delincuencia donde la víctima es toda la sociedad y la pobreza es una de sus consecuencias más lamentables". (Padrón P., Julio 25, 2004:4A).

Son variadas las causas de la corrupción. Una de ellas es que "la administración pública esta plagada de funcionarios cuyos esfuerzos están destinados principalmente a obtener rentas y no a prestar servicios de buena calidad". Otras vertientes las encontramos en la excesiva regulación, regulaciones discrecionales, mala remuneración, un sistema judicial débil, poca supervisión por parte de organismos controladores y fiscalizadores, falta de control electoral y escasa cultura cívica. La situación de Venezuela respecto a la corrupción, según estudios del BM (cp Penfold, 2002, Julio Septiembre) ella es percibida como una nación con alto nivel de corrupción en América Latina, pero superada por los funcionarios de la República Dominicana, Ecuador y Paraguay. Venezuela debe combatir la corrupción porque este es un flagelo, que, lejos de desaparecer tiene mecanismos que permiten que se reproduzca. Las reformas estatales deben promover cambios institucionales que simplifiquen o eliminen "las reglas que aumenten el poder de los funcionarios públicos, cuya existencia no sea vital para proveer servicios y bienes públicos. Regulaciones innecesarias para obtener permisos y licencias son las causas más comunes de corrupción" (Penfold, Julio Septiembre, 2002:19).

## E. CONDICIONES CULTURALES

Las condiciones culturales se manifiestan por aspectos intangibles y en algunas ocasiones difíciles de identificar claramente como los usos, costumbres, formas de comportamiento, las creencias, los valores, las actitudes, la educación. Todos estos elementos influyen de manera importante en la caracterización del ambiente general donde la PYME funciona. Como elementos externos a la empresa, ellos no están bajo su control y repercuten en el contexto donde se ubica el mercado en la cual la empresa compete. (Antonorski B., M., 1995).

**Reactivos: están dando respuesta al mercado ¡no se anticipan!** En los diseños de los productos hay una contradicción por parte de los gerentes, en el sentido de que expresan una firme creencia en la innovación pero realmente están dando respuesta a una necesidad que el mercado les impone y no

anticipada por parte de ellos y su empresa. El gerente de la empresa E01 dijo que "Es bueno acotar que nosotros también tenemos una tendencia a cambiar, a tumbar paradigmas que se han mantenido por mucho tiempo. Esta lámina de cristal prácticamente viene a ser una exigencia de mercado. Con la lamina estampada o tradicional, se habían manejado por muchos años". (P005:E01:I01CHA). La Pyme del Táchira continua funcionando como una organización tradicional, no preparada para los nuevos entornos. En este sentido, en el mundo empresarial se observan gerentes muy arraigados a permanecer en sus antiguos modelos mentales, afianzados tenazmente a un dogma o tradición vigente mientras que otros, por el contrario, están dispuestos y de hecho lo hacen, están descartando sus antiguos modelos o paradigmas y son dados a adoptar nuevas ideas. "La estrategia es sacar modelos de calzado que están pegando, modelos pronta moda". (P005:E05:I06LOR). Para hacer efectiva la adopción a las nuevas ideas que permitirán una apertura hacia la innovación, tiene que ir acompañada de la disposición del gerente para actuar, "asumir riesgos y desarrollar nuevas teorías que expliquen lo que otros consideran sobreentendido o rechazan". (Gil'Adí, D., 2001-2002, Octubre Marzo:30).

**P005 Mezcla de productos: bienes industriales y de consumo.** En los sectores manufactureros estudiados las empresas se dedicaban a fabricar bienes que van a ser catalogados como industriales, los cuales son comprados por personas y por organizaciones para ampliar sus procesos o para usarlos en sus actividades. Es el caso de la empresa E01, ella suministra la lamina de fibra de vidrio para ser utilizada por otras empresas en la fabricación de la puerta de baño y también suministran materia prima a otras empresas que necesitan la fibra de vidrio "Con respecto a los distribuidores o instaladores, se ha incrementado el interés de muchas personas en tener su propio negocio, de montar incluso en su misma casa, improvisar un taller, para fabricar puertas, ventanas, divisiones en aluminio, en vidrio en lamina de fibra de vidrio". (P005:E01:I01CHA). De la misma forma, la E04, tiene una doble función en el mercado; suministra bienes industriales utilizados por fábricas de automóviles y a la línea blanca para sus procesos productivos; pero también los vende a los consumidores finales, que los adquieren directamente en planta, y a los repuesteros que requieren de los resortes. La gerente de la E04 opinó que "el que nos compra los resortes son las casa de repuesto de automóvil, eso no cambia ni siquiera les importa el envase ni los colores bonitos, los que le importa a ellos es el uso". (P005:E04:I05ANN) y también "En cada producto, siempre probablemente va a haber un resorte". (P005:E04:I05ANN). Los bienes de consumo son fabricados por las empresas E02, E03 y E05 la cuales son afectadas por costumbres, creencias, modas, tendencias, colores.

En cuanto a la gerente de Parafinas, ella argumenta que "Las velas y los velones son productos que se consumen por motivos religiosos, esotéricos, decorativos, de iluminación y realmente pues, el Táchira como tal es un estado religioso, católico y yo he visto un gran apego a esa fe que tiene el tachirense".

(P005:E02:I02MYR) para Maderas, por el contrario, es importante la moda, los colores, las tendencias "De repente uso y costumbre si afecta pero va en la técnica en cuanto a la moda, la tendencia, los colores". (P005:E03:I04FCC).

## F. DOTACIÓN DE FACTORES PRODUCTIVOS

La empresa se concibe como un sistema abierto que se interconecta con su entorno por medio de múltiples e intrincadas redes que le sustentan. Toma de él todos los recursos y la información que necesita y hacia él van dirigidos sus productos y desperdicios que a su vez generaran una corriente de retroalimentación. Alrededor de la competitividad empresarial esta la competitividad del país e incluso de la región. (Sosa en Antonorsi B., M., 1995). Venezuela y por tanto el Táchira posee una determinada dotación de los factores de producción y la característica y condiciones de ellos son elementos del contexto de los mercados y de las condiciones de las empresas que en ellos compiten. A lo largo del estudio se evaluaron estos factores. En este aparte se indagó respecto al recurso humano, como factor decisivo; servicios públicos, en su relación costo beneficio; el conocimiento que se genera en la empresa, su grado de disponibilidad; y los recursos de infraestructura en cuanto a medios de comunicación, aeropuertos.

**P006 La satisfacción en el trabajo de los operarios en la PYME.** El recurso humano tachirense es altamente valorado en varios estados del país y muchos de ellos son emplazados a laborar en otros contextos dada su idiosincrasia, su responsabilidad, y valores. Son, en su mayoría, llamados a estudiar, a prepararse para buscar mejores condiciones laborales. Sin embargo, el estudio detectó que existían condiciones que evidenciaban una baja motivación a este tipo de actividades de preparación académicas formales a pesar de que el Gobierno Nacional de la Republica Bolivariana de Venezuela, ha implementado lo que ha llamado "Las Misiones"; Robinson, para ingresar y lograr cursar hasta el 6to. Grado, con lo cual están combatiendo el analfabetismo a ritmo acelerado; con la Misión Rivas, se da continuidad al proceso educativo y los estudiantes logran cubrir el Bachillerato, para posteriormente ingresar con la Misión Sucre a la nueva Universidad Bolivariana de Venezuela, creada en el 2003. Los Estudiantes de bajos recursos son apoyados con beca estudio. Se queja la uno de los gerentes de la E01 que "Los de producción... No quisieron sacar el bachillerato a través de los planes que fomenta el gobierno. No tienen una motivación. Tienen la mentalidad de que soy obrero (...) Han recibido cursos impartidos por empresas proveedores, no es que te entreguen un certificado". (P006:E01:I03NÑI). Pareciera que la organización no ha implementado los mecanismos para motivarlos, de manera que el esfuerzo de su preparación intelectual sea valorado ó reconocido. El compromiso organizacional se define como el estado en el cual el empleado [trabajador] se identifica con una organización en particular, con

sus metas, y desea mantenerse en ellas como uno de sus miembros. Un alto compromiso con el trabajo es cuando la persona se identifica con él; mientras que un alto compromiso organizacional significa identificarse con el servicio personal a la organización. Se hallaron dos tipos de actitudes diametralmente opuestas. Por un lado, "En administración todos tienen nivel de TSU, Están haciendo cursos por el INCE, o por la abierta<sup>3</sup>. Es un personal que siempre resuelve, no se queda en "que hay que esto no lo puedo hacer". (P006:E01:I03NÑI).

Como muestra el testimonio, el compromiso organizacional es positivo y alto, lo que redundara en favorecer situaciones para que la empresa sea más competitiva en todas sus áreas. Sin embargo, en la empresa del sector metalmécanico se patentizo que no hay motivación y que el grado de involucramiento es bajo, no hay valores compartidos y la gente no quiere hacer carrera dentro de la organización lo cual se convierte en pérdida de competitividad en el mediano y largo plazo. "El venezolano es muy de estudiar (...) mientras tanto están sacando una carrera. No piensa quedarse como obreros (...) las secretarias todas han querido estudiar. (...) y son de la frasecita "eso no me toca a mí, eso no lo tengo que hacer yo, eso no es trabajo mío". (P006:E04:I05ANN). Al contrastar estos hallazgos se manifiesta que existen culturas diferentes en la PYME, que no son homogéneas sino que cada una tiene su propia particularidad. A través de su cultura organizativa o micro cultura, la cual es definida como "el modo efectivo como se hacen las cosas en la empresa, que, normalmente, es tácito. Incluye la disposición y la conducta de los directivos respecto a la estrategia y a las actividades de la empresa en el mercado". (Lacueva, 1986:289). La falta de baja autoestima generalizada por parte de los obreros, pudiera indicar que hay problemas en la función de dirección por parte de los gerentes. Los gerentes son responsables de la dirección de la PYME, a través de la cual ellos motivan a los subordinados, dirigen las actividades, y seleccionan los canales más eficaces de comunicación, resolviendo los conflictos entre sus miembros, situaciones estas que requieren de un liderazgo.

**La idiosincrasia del operario Colombiano y del Venezolano.** La manera de ser de los trabajadores colombianos y venezolanos es percibida como diferente por los gerentes. La PYME, en su mayoría, cumple con lo estipulado en la ley del trabajo, con respecto a la proporción de contratación de mano de obra extranjera, teniendo los gerentes preferencia por el trabajador colombiano, dada la cercanía de la frontera Colombo-Venezolana. Estos dos tipos de trabajadores presentan características muy particulares de su actitud y compromiso hacia el trabajo. Alaban los gerentes al trabajador Venezolano "La mano de obra venezolana muy buena". (P006:E03:I04FCC), lo cual es reforzado por "Son buenos. Son responsables, colaboradores". (P006:E05:I06LOR); igualmente, "Los empleados todo muy bien. Gente muy trabajadora". (P006:E04:I05ANN). No obstante, los operarios colombianos "son mas pilas, más despiertos". (P006:E05:I06LOR) y también "el

---

<sup>3</sup> Se refiere a la Universidad Nacional Abierta (UNA), donde se imparte educación para pregrado a nivel de licenciaturas e ingenierías bajo la modalidad a distancia en la República Bolivariana de Venezuela.

colombiano es recursivo, vivo, pícaro pendiente agazapado. Cuando es malo es muy malo. Pero cuando es bueno son tremendas personas colaboradoras y muy pendiente". (P006:E04:I05ANN).

**P007 Estabilidad laboral de la mano de obra especializada.** La PYME del sector manufacturero en el Estado Táchira para el año 2004 laboraba un solo turno y de requerirse más hora hombre hacen uso de la extensión de la faena a través de las horas extras y no por la ampliación en la contratación de la fuerza laboral. Por los años transcurridos desde su fundación, tienen una experiencia y capacidad instalada que no cubren al 100%. La capacidad de contratación que oscilaba para el momento del estudio era de 18, 20, 26, 28, y 36 trabajadores por empresa. La tendencia es la estabilidad laboral de la mano de obra especializada. "El personal no rota mucho. Es una especialidad difícil de encontrar un resortero. Nos cuesta mucho salir de la gente. Nos interesa tenerlos porque ellos son técnicos con experiencia. Tenemos obreros con antigüedad de 25 años y hasta 30". (P007:E04:I05ANN).

El personal no calificado presenta problemas de adaptación, lo cual hace que su tasa de rotación sea alta; no se motivan y el gerente no tiene planes específicos para este tipo de trabajador sino que es sustituido sin ningún problema. El sector parafinas presenta un proceso productivo menos complicado.

El personal rota mucho. Yo pienso que ello se debe a que no le gusta el trabajo. No adquieren la habilidad para hacer las cosas. Son personas que no son calificados. Lo que ellos elaboran son cosas muy sencillas que con un poco de aprendizaje y entrenamiento y de poner de su parte lo aprenden fácilmente, pero hay personas que no les gusta y otras personas también que están desmotivadas, y eso tiene mucho que ver el empresario". (P007:E02:I04MYR).

La PYME es limitada para los individuos hacer carrera y ascender jerárquicamente, por su tamaño, aunque les brinda la oportunidad a las personas de formar una experiencia.

Todos estamos desde donde comenzamos y seguiremos estando, porque no hay posibilidades de ascenso ni de descenso tampoco. Yo estoy con el cargo con el que comencé hace muchos años y ese cargo lo he mantenido, la secretaria seguirá siendo secretaria, porque no hay posibilidades. Hay estabilidad, la gente se siente a gusto. (P007:E03:I04FCC).

Al comparar y contrastar la estabilidad laboral en la PYME con los hallazgos de Conindustria (2003) los empresarios opinaron que por lo menos el 47% de cada estrato [empresas grandes, medianas y pequeñas] expreso haber hecho disminuciones en su nomina, situación esta que no mejorará en el corto plazo. Al menos el 53% de cada estrato espera hacer disminuciones adicionales de sus trabajadores. Pudiese afirmarse, que ha mejorado sensiblemente la situación de empleo captada en el 3er trimestre de 2003 (empresas de la zona capital y centro del país), con respecto a 2004, al menos, en esta zona del país.

**P008 Escasez en la Oferta de Mano de Obra Especializada.** Hay escasez en la oferta de mano de obra especializada. La estrategia de la industria ha sido formar al recurso humano, quienes son

valorados y mantenidos como fuente de una ventaja competitiva. Dependiendo de la complejidad ó dificultad en el proceso productivo, en esta proporción al gerente se le dificultara cubrir la demanda de mano de obra. "Hemos capacitado a gente acá, en esa parte técnica; Esto es un campo del plástico reforzado que difícilmente vamos a conseguir un operario ya con una experiencia". (P008:E01:I01CHA). La industria ha sido formadora de recurso humano.

**P009 Servicios públicos de baja calidad afectan la productividad y la capacidad para competir de la industria.** Los servicios públicos como la energía eléctrica, el agua, y el servicio telefónico, han sido prestados y gerenciados tradicionalmente por el estado (en la actualidad el servicio telefónico es privado). Su eficiencia en la prestación del servicio pudiese traducirse en factores de productividad y competitividad de la industria tachirense. Los servicios se consideran bienes públicos para el desarrollo nacional. Pero, la PYME del Táchira presenta serios problemas toda vez que la prestación de los servicios, son de deficiente calidad, además de los altos costos. El servicio que fue catalogado como el más pésimo por parte de los gerentes, correspondió a la energía eléctrica, seguido en menor escala del agua; Sin embargo, el teléfono fue considerado como el mejor, aunque costoso.

La electricidad aquí es muy mala, no tiene una continuidad en el voltaje, suben y bajan y se dañan mucho lo que es la parte de los bombillos y eso. En la parte de la fabricación pues también a veces daña algunos motores. Hemos sufrido pérdidas que no han sido muy cuantiosas, por ejemplo, la masa de un motor, para el proceso, ocasiona problemas. El agua, bueno no tiene problemas, pero en lagunillas sí llega el agua en la noche o cada dos días, se tiene, se apronta. Sí, el teléfono excesivamente caro, muy costoso, pero la eficiencia se mantiene. (P009:E03:I04FCC).

Guerrero R. (2003:4) considera que "actualmente Cadafe, mayor empresa publica prestadora de servicio eléctrico en Venezuela no ha reaccionado a los desafíos actuales que esta afrontando el sector eléctrico nacional como es conllevar a la baja de precios y mejora del servicio al cliente". El referido autor, apoyado en cifras arrojadas por estudios realizados por Mogrovejo (1999); Castro (2001) (cp Guerrero R. 2003:4) evidencian la problemática al determinar que "Un 62,7 % de los suscriptores encuestados, manifestaron que Cadela es una empresa que presta un servicio deficiente, con mala atención personal, tarifas muy altas las cuales no corresponden al servicio prestado"; Dentro de este mismo hallazgo, en un estudio reciente realizado sobre los servicios de atención al cliente en el área comercial de Cadela, argumentan que "la calidad del servicio prestado es deficiente en un 48 %". Esto corrobora la situación que vive la industria, que el servicio prestado por Cadafe no es de calidad.

Debido a que la satisfacción del cliente y el enfoque en el cliente se transformaron en aspectos cruciales de la competitividad de las empresas, toda empresa interesada en proporcionar un servicio de calidad debe comenzar por entender con claridad a sus clientes. Los costos del servicio y la exigencia de sus pagos también son parte del problema. Situación ésta que la gerente del Sector Metalmecánico comento respecto a "Lo que

son un poco intransigentes; cualquier retardo en el pago y ya le están cortando el contador. Sí, no esperan ni 15 días y ya están cortando, deberían pensar mas, que somos industria". (P009:E04:I05ANN). Guerrero R. (2003:5) lo confirma al escribir que las

Reiteradas quejas de los clientes por los servicios percibidos, entre estos se encuentran las largas colas que con frecuencia se forman en las taquillas de atención al cliente y pago, aunado al constante congestionamiento del sistema, mala atención por parte de los empleados hacia los clientes y ejecuciones inoperantes por las transiciones solicitadas por el cliente.

Uno de los inconvenientes que enfrenta el estado venezolano, es el obstáculo para invertir en infraestructura, con la desventaja de que ella es determinante de la capacidad de los países para competir internacionalmente. A tal efecto, en los últimos años los gobiernos de muchos países en desarrollo "han enfrentado dificultades para obtener recursos que les permitan financiar inversiones este campo". (Singer & Lombardi, 2002, Julio Septiembre:34). Esta problemática se acentúa toda vez que los estados se ven presionados a invertir en otras áreas tales como la salud, educación, entre otros. La infraestructura y los servicios facilitan la acción de los factores de producción y contribuyen a mejorar su productividad. Hay una relación proporcional entre la relación de inversión en infraestructura y el crecimiento económico. Estudios han demostrado que los servicios de infraestructura reducen significativamente los costos de la producción manufacturera en países como Alemania, Japón, México, Suecia y el Reino Unido (Aschauer, 1993; Canning, 1998; en Singer & Lombardi, 2002, Julio Septiembre).

**P010 Procesos artesanales en el ciclo productivo de la PYME.** Comenta Armas A., (1999, Julio, Septiembre:35) en su controversial artículo de los esplendores y miseria de las PYMES Venezolanas, que en el mundo de ellas ¡hay de todo!

En un extremo se encuentran las que utilizan tecnología primitiva, no cumplen exigencias mínimas de calidad, se administran como bodegas y de paso dicen que están bien y lo único que necesitan es que el estado baje las tasas de interés. En el otro, hay PYME dirigidas por empresarios ansiosos por mejorar sus procesos, brindar calidad en servicio y productos y exportar. A todas las afecta el entorno adverso y la falta de asistencia: unas porque no saben que están mal y otras porque no consiguen quien las ayude.

Lo más dramático se presenta cuando el gerente sufre de "miopía gerencial", el no querer reconocer de su precaria situación y lo que es mas, no pedir ayuda. Sin embargo, ha faltado un apoyo sostenido y ampliamente difundido para el mejoramiento y preparación de los gerentes. La PYME tachirense también tiene procesos artesanales, pero se ha valido de su ingenio para sobrevivir.

Se han logrado muchas cosas con invenciones caseras. Ellos aplican un poco la lógica... inventan cosas, Algunos procesos son propios de la empresa; por ejemplo en envolver el velón, como lo envolvemos nosotros, es diferente totalmente, a nuestro criterio, no tenemos maquina sino que cada vez pero nosotros mismos diseñamos esos procesos. (P010:E02:I02MYR).

La falta de presupuestos de capital se aduce para justificar la ausencia de inversión en maquinaria.

Se innova mucho, no hay capacidad para comprar maquinas. Se hacen maquinas aquí en la fabrica, sí. Con los matriceros y los técnicos que tenemos ya con tanta experiencia, se han hecho maquinitas, no son unas súper maquinas, tienen 2, 3 movimientos mecánicos que son importantes. Los matriceros son muchachos del INCE (P010:E04:I05ANN)

Referido a las inversiones, el P018 reporta que solo dos empresas (E01 y E02) tienen previstas fuertes inversiones en activo fijo (Inmuebles, Maquinaria y tecnología) para el periodo 2004 2005. Esto contradice la tendencia que venia desde 2003 (3er trimestre) por parte de los empresarios de la zona capital y central venezolana por cuanto, al preguntársele a ellos sobre las futuras expectativas de inversión, el 90% respondió que no espera invertir en el corto plazo y solo el 2% aspira hacer inversiones importantes en el futuro próximo. (Conindustria, 2003). No obstante, la PYME ha venido automatizando paulatinamente sus procesos productivos, con sistemas de fabricación diseñados con el fin de usar la capacidad de las máquinas para llevar a cabo determinadas tareas anteriormente efectuadas por seres humanos, y para controlar la secuencia de las operaciones sin intervención humana. La fabricación automatizada surgió de la íntima relación entre fuerzas económicas e innovaciones técnicas como la división del trabajo, la transferencia de energía y la mecanización de las fábricas, y el desarrollo de las máquinas de transferencia y sistemas de realimentación.

La división del trabajo, en fuente de Encarta (2002), la cual viene dada por la reducción de un proceso de fabricación o de prestación de servicios a sus fases independientes más pequeñas, se desarrolló en la segunda mitad del Siglo XVIII, y fue analizada por primera vez por el Economista Británico Adam Smith en su libro Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones publicado durante 1776. En la fabricación, la división del trabajo permitió incrementar la producción y reducir el nivel de especialización de los obreros. La mecanización fue la siguiente etapa necesaria para la evolución hacia la automatización. La simplificación del trabajo permitida por la división del trabajo también posibilitó el diseño y construcción de máquinas que reproduzcan los movimientos del trabajador.

A medida que evolucionó la tecnología de transferencia de energía, estas máquinas especializadas se motorizaron, aumentando así su eficacia productiva. El desarrollo de la tecnología energética también dio lugar al surgimiento del sistema fabril de producción, ya que todos los trabajadores y máquinas debían estar situados junto a la fuente de energía. Modernamente, los robots industriales, diseñados en un principio para realizar tareas sencillas en entornos peligrosos para los trabajadores, son hoy extremadamente hábiles y se utilizan para trasladar, manipular y situar piezas ligeras y pesadas, realizando así todas las funciones de una máquina de transferencia. En realidad, se trata de varias máquinas separadas que están integradas en lo que a simple vista podría considerarse una sola. No todas las industrias requieren el mismo grado de automatización. Por ejemplo, la agricultura, las ventas y algunos sectores de servicios son difíciles de automatizar. Es posible que la agricultura

llegue a estar más mecanizada, sobre todo en el procesamiento y envasado de productos alimenticios. Sin embargo, en muchos sectores de servicios, como los supermercados, las cajas pueden llegar a automatizarse, pero sigue siendo necesario reponer manualmente los productos en las estanterías. El concepto de automatización está evolucionando rápidamente, en parte debido a que las técnicas avanzan tanto dentro de una instalación o sector como entre las industrias.

**Empleo, automatización y sociedad.** La automatización ha contribuido en gran medida al incremento del tiempo libre y de los salarios reales de la mayoría de los trabajadores de los países industrializados. También ha permitido incrementar la producción y reducir los costes, poniendo coches, refrigeradores, televisiones, teléfonos y otros productos al alcance de más gente. Al mismo tiempo, no todos los resultados de la automatización han sido positivos. Algunos observadores argumentan que la automatización ha llevado al exceso de producción y al derroche, que ha provocado la alienación del trabajador y que ha generado desempleo. De todos estos temas, el que mayor atención ha recibido es la relación entre la automatización y el paro o desempleo. Ciertos economistas defienden que la automatización ha tenido un efecto mínimo, o ninguno, sobre el desempleo.

Explican que los trabajadores son desplazados, y no cesados, y que por lo general son contratados para otras tareas dentro de la misma empresa, o bien en el mismo trabajo en otra empresa que todavía no se ha automatizado. Hay quienes creen que la automatización genera más puestos de trabajo de los que elimina. Señalan que aunque algunos trabajadores pueden quedar en el paro, la industria que produce la maquinaria automatizada genera más trabajos que los eliminados. Para apoyar este argumento suele citarse como ejemplo la industria informática. Por otro lado, hay líderes sindicales y economistas que afirman que la automatización genera paro y que, si no se controla, llevará a la creación de un vasto ejército de desempleados. Sostienen que el crecimiento de los puestos de trabajo generados por la administración pública y en los sectores de servicio han absorbido a quienes han quedado desempleados como consecuencia de la automatización, y que en cuanto dichos sectores se saturen o se reduzcan los programas gubernamentales se conocerá la auténtica relación entre la automatización y el desempleo.

**P011 Los recursos de infraestructura como elementos facilitadores para la competitividad de la industria.** Venezuela está catalogada como uno de los países con mejor dotación de infraestructura en América Latina. Sus redes viales son de las más extensas. Sin embargo la mala vialidad del Estado Táchira ha ocasionado que la PYME incurra en costos adicionales, perdiendo competitividad. "Ayuda en general a todo el estado, pero hay factores como por ejemplo la mala vialidad, que eso atrasa muchas veces y crea pérdida, por ejemplo, al camión hubo que cambiarle las dos crucetas porque se le partieron. Cada cruceta cuesta 80.000

bolívares" (P011:E03:I04FCC). Ese aumento de costos va también relacionado con la pérdida del tiempo, mientras que los equipos de transporte son arreglados. Las vías facilitan la interrelación con otros mercados y facilitan el envío de productos vía terrestre. "El sector puede inter relacionarse fácilmente con otros estados con otros mercados y me parece favorable Las vías de comunicación o de transporte no están en buen estado. Los aeropuertos están muy lejanos". Motivado a estar ubicados en zona fronteriza, los aeropuertos mantienen estrictos controles en la aduana por el contrabando y el tráfico de drogas. Pero los revisores no son cuidadosos y dañan la empaquetecnia especial.

Lo que sí, la parte de aeropuertos. Es la que más falla. El problema de los aeropuertos debe ser en la zona en que están es que para mandar por avión eso es una revisadera abren las cajas, y tan difícil que es embalar esos resortes, entonces cuando uno manda por avión la abren, la desbaratan, entonces preferimos mandarla por transporte terrestre. No hemos tenido problemas, trabajamos con "UT", con "A". El cliente paga el flete (P011:E04:I0ANN).

Aun cuando varias de las empresas tienen transporte propio, en ocasiones, los envíos de mercancías son fleteados por los clientes. En las ciudades en Europa la infraestructura de telecomunicaciones es un elemento esencial para la productividad y competitividad de las ciudades en la nueva economía global. Sin embargo, frecuentemente, se han utilizado como factor de atracción de empresa a una ciudad, intentando arrebatar las inversiones a otras.

**¿Un cambio de paradigma en los "nuevos" activos de infraestructura?** En la sociedad posmoderna se gesta un cambio con respecto a los activos de infraestructura. No se trata de bienes tangibles, sino de los intangibles. Los nuevos activos de infraestructura constituyen el esqueleto y el "adhesivo" de la organización, fortaleciendo la empresa y creando una relación estrecha y coherente entre los individuos y sus procesos. Sin una infraestructura sólida, las compañías entregan productos y prestan servicios de escasa calidad, y, a menudo, los empleados se desaniman y acaban inmersos en un mar de confusiones. "La infraestructura corporativa se compone de los elementos siguientes: (1) Filosofía de gestión; (2) Cultura corporativa; (3) Proceso de gestión; (4) Sistemas de tecnología de la información; (5) Sistemas de interconexión y (6) Relaciones financieras". (Brooking A., 1997:237)

**P012 Encarecimiento del Producto por fletes.** La estructura de costos de la PYME se ve afectada por el elemento "flete" lo cual impacta en un aumento de costos. Como se ha observado, en muchas ocasiones, el cliente paga dicho dinero, pero igual representa un incremento en el costo para quien los absorbe. En reiteradas ocasiones, ellos han dejado de vender porque a los clientes les parece costoso este cargo adicional. Estas dificultades hacen que se pierda competitividad.

**P013 El fenómeno de la inseguridad y su efecto en las actividades productivas.** Los delitos, en todas sus manifestaciones, forman parte de las denominadas actividades destructivas de la economía conceptuada por Trujilla y Badel (1998) (cp Monteferrante, Julio Septiembre, 2002:20) como "aquellas acciones que cumplen una función de la redistribución o de destrucción de riqueza, es decir, no generan valor agregado". Autores como Figueroa, Montes de Oca y otros (1997, cp Monteferrante, Julio Septiembre, 2002) identifican algunos de los principales costos indirectos asociados con la actividad delictiva y son el incremento de los costos de transacción, disminución de los ingresos por ventas, reducción de inversiones y pérdidas de productividad. Los costos de transacción están relacionados con los mecanismos que utilizan las empresas para resguardar a sus miembros o instalaciones. Comenta Monteferrante, (2002, Julio Septiembre:20) que son muy variados y "pueden incluir la contratación directa o indirecta de personal destinado a tareas específicas de seguridad y control, la adquisición de equipos y dispositivos de seguridad, pagos mayores por concepto de seguros, costos asociados a la rotación de personal productos por despido por delitos internos". Como puede apreciarse, esto genera un incremento en la estructura de costos, un aumento en el manejo del riesgo, que deben ser trasladados a los productos. Este traslado, hace que la empresa afecte su rentabilidad, vulnerando su competitividad.

**La productividad y las Inversiones ante los delitos.** El clima organizacional, expone Monteferrante (2002), se afecta en concordancia con la motivación del trabajador, por los controles internos que implantan las organizaciones, muchas veces excesivos, lo cual promueve una relación de desconfianza entre la organización y sus miembros. La inseguridad que se vive en los actuales momentos ha afectado a las personas pero también es un fenómeno que ha afectado a las actividades productivas que se desarrollan en el país, lo cual hace que la cotidianidad haya sufrido igualmente. Estos hechos han golpeado las decisiones de los empresarios en cuanto a las inversiones. La empresa privada de alguna forma trata de suplir el vacío que dejan las instituciones públicas quienes deben ser garantes de la seguridad. "Es un tema de preocupación para el empresario, el acercamiento tan inmediato de la frontera, y no es nuevo tampoco y lleva muchos años con esta amarga experiencia, secuestro. Ha ocasionado mas bien un temor en muchas personas en invertir, esto ha repercutido de que su zona industrial no haya crecido". (P013:E01:I01CHA).

**El auge de los delitos en Venezuela.** En Venezuela, y específicamente en el Estado Táchira, los delitos han ido en aumento, ya sea que afecten a las personas o a las cosas. Sin ser una lista taxativa, dentro de los delitos que han aumentado están tipificados como la piratería de carretera, el asalto a los blindados, robo a instituciones financieras, el fraude, la estafa, el secuestro, el sicariato, robo, extorsión, violaciones, y hasta pedofilia, publicó un diario local.

En eso si estamos mal. Lamentable estamos viviendo una ola de inseguridad increíble, estamos viviendo asustados no se sabe en que momento pueden llegar a atracar, cada vez que se lee el periódico pareciera que estuviéramos viviendo el mismo día repetidamente, sicarios, atracos, robos, robos a mano armada, siempre alguien lo toca una persona que uno conoce y eso lo afecta a uno bastantísimo. En lo personal, si he tenido experiencias desagradables. (P013:E03:I04FCC)

Al buscarse condiciones favorables para un marco de análisis del delito en Venezuela y su incidencia en los negocios, se plantean dos dificultades: "escasa información específica y confidencialidad en el tratamiento del tema por parte de los empresarios". (Monteferrante, Julio Septiembre, 2002:21). Sin embargo, se idearon otras estrategias para recaudar información de los distintos actores utilizando como herramienta la entrevista por parte de organismos institucionales entre noviembre y diciembre de 2001. Específicamente, Conapri (cp Monteferrante, Julio Septiembre, 2002:22) detecto que cuatro variables (la delincuencia, la corrupción, la incertidumbre acerca de la política económica y la inestabilidad macroeconómica), son los principales obstáculos que enfrentan las actividades empresariales en Venezuela. Cabe destacar el hecho que la delincuencia es un aspecto que debe tomar en cuenta el empresario al desarrollar cualquier actividad productiva. Es obvio, que esto afecta las inversiones, desalentando tanto a los nacionales como a los extranjeros. Los altos índices de actividades delictivas elevan el riesgo percibido por los dueños del capital. El estado venezolano ha implementado mecanismos a través de operativos, pero, ante la magnitud del problema, parecieran no ser suficientes.

En eso si estamos mal. Me gusto los operativos que esta haciendo el gobierno ahorita. Pero ahorita salí y ya como que se acabo el operativo. Como que eso es a ráficos. Pero deberían incrementar esos operativos por siempre. Yo no me molesto porque me pidan cedula, me requisen el carro, no. Los obreros salen de cobrar y se montan en una buseta y los atracan, eso es muy peligroso. (P013:E05:I06LOR).

Respecto a la inseguridad personal, Venezuela es percibida como una nación políticamente inestable, aunque con menores violaciones de los derechos humanos y menos inseguridad personal que Colombia.

**El Outsourcing como alternativa para la protección contra la delincuencia.** La figura del Outsourcing permite una integración vertical o relaciones de mercado. Es una estrategia que ha ganado reputación debido a que la empresa contratante puede utilizar a terceros especializados en ciertas actividades en las cuales han desarrollada ventajas competitivas. González G. (2002) afirmó que las empresas contratantes se benefician por tres vías: "(1) Incorpora en su operación las palancas superiores de costo-valor del tercero; (2) Libera recursos tales como capital y talento humano dedicados actividades que realizadas internamente crean desventajas competitivas; y (3) Obtiene flexibilidad porque puede contratar al tercero cuando lo necesita, con lo que una porción de su estructura de costos se torna variable. De alguna manera la PYME debe protegerse y lo hace recurriendo a mecanismos privados. Es allí como la figura del Outsourcing permite a través del sector de seguridad privada la contratación de servicios. Esto ha traído como consecuencia un crecimiento importante, solo comparable al observado en el área de las telecomunicaciones. Venezuela se ha convertido en uno de los

países que realiza las mayores inversiones en seguridad de América Latina, cuyo monto asciende a 250 millones de dólares anuales (0.27 % del PIB), seguido de Chile (207 millones), México (200 millones), Brasil (188 millones) y Argentina (133 millones). López (2001); Dinero (1999), (cp Monteferrante, 2002, Julio Septiembre:23). Los venezolanos gastaron en seguridad privada un poco más de 600 millones de bolívares por cien mil habitantes en 1998. El tamaño que ha alcanzado el sector de la seguridad privada puede constatarse en el hecho de que existen unas 680 empresas de vigilancia registradas oficialmente, de las cuales operan efectivamente unas 360. El número de vigilantes se estima en 20.000 hombres (80 guardias privados por cada cien mil habitantes). Si contrastamos los efectivos de la policía metropolitana para el año 2000 (9000 oficiales adscritos) queda en evidencia la importancia de este sector privado.

Como están las cosas con la inseguridad, cero, cero seguridad. Tiene uno que ingeniárselas para... bueno, estar protegido, con vigilancia privada en todos estos sectores. Bueno aquí en el barrio [PR] por ejemplo matan a 2, 3 personas a cada rato, aquí. Nosotros ni a la bodega salimos, eso es a cada rato aquí, aquí detrás de la pared mataron a uno el otro día. (P013:E04:I05ANN).

Debe señalarse, que el acceso a este tipo de servicios esta limitado por la disponibilidad financiera de las organizaciones. Desde esta perspectiva, las más afectadas serian precisamente las que por su limitada capacidad financiera las convierte en blanco fácil del delito.

**P014 la Administración de Justicia y algunas experiencias en la PYME.** En líneas generales, los gerentes de la PYME no han tenido muchas experiencias con la Administración de Justicia. Algunos de ellos tienen la percepción de que ha habido una mejora en dicha administración.

No hemos tenido esa experiencia desagradable. Ni con clientes o proveedores, nos hemos manejado muy sanamente. Algunos han salido beneficiados con el aparato de justicia, otros han salido más bien decepcionados. Se ha visto una intención diferente de instrumentar de poder mejorar una atención directa a cualquier agraviado o a cualquier denunciante; la misma defensoría del pueblo, como funciona hoy una fiscalía, quizás esto motivado a que mucha gente si sin temor se acerque a acudir a cualquier instancia judicial. (P014:E01:I01CHA).

Otros gerentes perciben que la administración de justicia no la están gerenciando de la mejor manera "No he tenido experiencias. La administración de esa justicia no la están haciendo de la manera más apropiada. A mí me parece que el indicador más latente es que la inseguridad ha aumentado de manera progresiva". (P016:E02:I02MYR). Otro gerente se queja de la falta de pago por parte de la gente, que no cumplen sus obligaciones aunque sea requerido por un abogado.

No hemos tenido de ese tipo de experiencias. Tengo entendido que se puede introducir una demanda y eso, pero no es "obligante" pagar, pagan como les da la gana si hablamos en términos generales, muchas veces llama uno a un abogado, para que cancelen una deuda y es preferible pues no hacerlo porque eso, la gente se evade de una forma u otra y no obligan a pagar a nadie. (P014:E03:I04FCC).

Hubo un solo gerente que si ha tenido experiencias con la administración de justicia y consideran que el trato fue ecuánime y equitativo, ajustado a derecho, amparado por el principio de legalidad, demás de que fue tomado en cuenta su rol de empleador.

Tenemos experiencia por un embargo que nos hizo el Seniat, De unas maquinas, por la deuda, estábamos atrasados, venimos de tener unos años terribles. Las maquinas nos la dejaron aquí mismo en el deposito, son del Seniat pero la estamos usando. Era una deuda monetaria. O sea hay sino hay justicia o injusticia se debe y sino paga, pues te embargan, no hay para donde mas, nos tuvieron cierta paciencia y consideraron que como estábamos dando empleo, nos iban a tener esa consideración. (P014:E04:I05ANN).

Con todo, la mayoría de los países han llevado a cabo verdaderas reformas judiciales para garantizar un mejor y más rápido acceso a la justicia y un sistema judicial autónomo y moderno que garantice los derechos de las personas y de la propiedad. El funcionamiento del estado de derecho es percibido como uno de los principales obstáculos a la inversión en Venezuela. Teniendo como fuente al BM (cp Penfold, Julio Septiembre, 2002) el país comparte un puesto intermedio en este indicador junto con Colombia Ecuador y Paraguay. El desempeño de Venezuela es muy inferior al de Chile, Costa Rica, Trinidad y Tobago y Argentina.

## 1.2 LA EMPRESA

El ambiente interno va enfocado hacia los recursos, las fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras mercadotecnia, productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular la estrategia incluyen "la evaluación de los recursos humanos, financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes". (Koontz & Weihrich, 1994:173).

La PYME debe ser vista con una orientación hacia la teoría general de los sistemas. De esta forma, las organizaciones se ven como complejos sistemas vivientes, cuyas partes están en delicado equilibrio unas con otras, tienen un propósito y una entidad comunes y operan en un medio común y cambiante. "Pensar en sistemas implica ver el mundo como un todo compuesto de muchas partes que interactúan unas con otras en forma dinámica". (Beckhard y Pritchard, 1994:35).

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos: El gerente no debe concentrarse en partes aisladas del sistema, porque no le permitirán tener una visión completa, y por consecuencia, no podrá resolver los problemas más profundos.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para modificarlos. Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva; experimentos realizados con niños demuestran que ellos aprenden rápidamente el pensamiento sistémico. Todos los sistemas vivos están interrelacionados y son, en mayor o menor medida, interdependientes (Cosmovisión Holística y Ecológica). De manera tal, que la PYME no puede ser asumida como un ente fragmentado, sino que todas sus partes están interrelacionadas y al fallar una, incide en el manejo del conjunto. Una empresa es ante todo una organización humana, creada y mantenida para realizar fines productivos, de producción de bienes o de prestación de servicios. Porter decía que una empresa es algo más que la suma de sus partes

Por su parte, Senge (1992) opinaba que la empresa es la única institución que tiene una oportunidad, a su entender, de subsanar fundamentalmente las injusticias de este mundo. Pero primero se debían superar las barreras que impiden guiarnos por la visión y ser capaces de aprender. Él impulsó la teoría de las

organizaciones inteligentes y a tal efecto, decía, que quizá la razón de mayor peso para construir organizaciones inteligentes es que sólo ahora comenzamos a comprender las aptitudes que dichas organizaciones deben poseer. Durante largo tiempo, los esfuerzos para construir organizaciones inteligentes fueron como avances a tientas, hasta que se llegaron a conocer las aptitudes, conocimientos y caminos para el desarrollo de tales

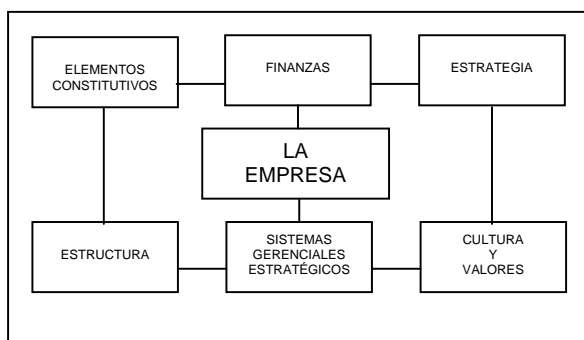


Grafico No. 06-03  
INDICADORES INICIALES DE LA DIMENSIÓN EMPRESA

organizaciones. Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias "organizaciones de control" será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las "disciplinas de la organización inteligente". La cadena del valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado por enlaces. Al adquirir la ventaja competitiva exige que la cadena del valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas (Porter, M., 1991; Antonorsi B., M., 1995). Los indicadores correspondientes a la dimensión empresa referida comprendieron (A) Elementos Constitutivos; (B) Finanzas; (C) Estrategia; (D) Estructura; (E) Sistemas Gerenciales Estratégicos; y (F) Cultura y Valores (Ver Grafico No. 06-03). El Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio Fenomenológico, están ubicados desde el No. 015 hasta el No. 036 (Ver Anexos de la Serie E). Las categorías emergentes de interpretación fueron: (015) Ciclo de Vida de la Empresa; (016) Diversificación de la Producción; (017) Empresa Familiar; (018) Rentabilidad de la PYME; (019) Capital de trabajo insuficiente; (020) Apalancamiento Financiero; (021) Excesivo Costo del Capital; (022)

Sistemas de costos inadecuados; (023) Ausencia de Pensamiento Estratégico; (024) La Calidad como factor de competitividad; (025) La Comunicación es informal; (026) Falta de Planificación para el Crecimiento a mediano plazo; (027) Estructura flexible y plana; (028) Rapidez en la toma de decisiones; (029) Obsolescencia y ausencia de equipos de computación; (030) Ausencia de análisis de la información; (031) Manejo de la Base de Datos sin fines aparentemente estratégicos. (032) Los Valores y la Ética empresarial; (033) Transmisión verbal de los valores; (034) mejora en la calidad de vida del trabajador; (035) Papel estratégico en la eliminación de la pobreza; y (036) Nivel de vida de los trabajadores.

Todas estas categorías emergentes permitieron la estructura que se presenta en el Grafico No. 06-04.

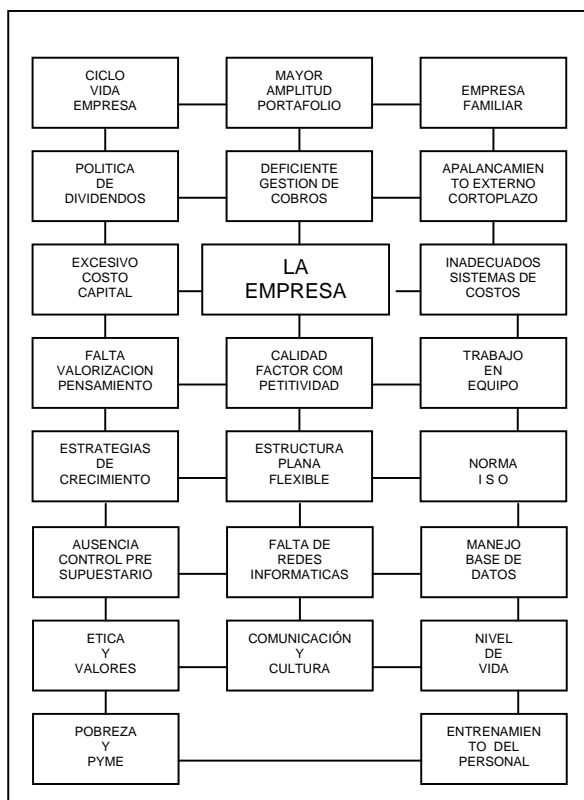


Grafico No. 06-04  
CATEGORÍAS EMERGENTES DE LA DIMENSIÓN EMPRESA

## A. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA EMPRESA

Dentro de los elementos constitutivos de la PYME que fueron analizados se encuentran la fecha de fundación, la tenencia de la sede, portafolio de productos y su tendencia durante el tiempo, la nacionalidad del capital y el grado de parentesco entre los socios.

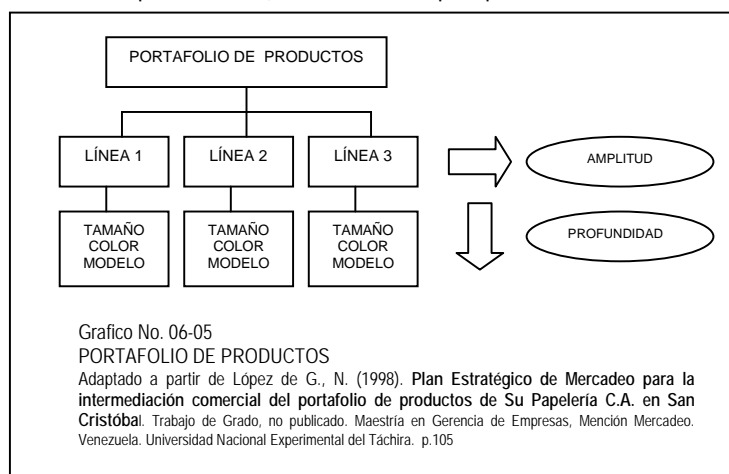
### P015 Ciclo de vida de la Empresa.

Atendiendo a la fecha de fundación de las empresas estudiadas, los tiempos se encuentran

entre 14, 24, 28, 32 y 34 años. Cuatro de las cinco sedes son propias, encontrándose una de ellas en el proceso de adquisición del galpón en el cual han operado desde su fecha de fundación. Al menos tres de ellas tienen punto de exhibición y venta de sus productos para el público consumidor.

**P016 Tendencia al Incremento en la profundidad del Portafolio de Productos.** La PYME durante las tres décadas de funcionamiento no ha diversificado (amplitud) su producción pero ha hecho ajustes a su portafolio de productos (profundidad). Se conoce como la mezcla de productos al portafolio, definido como todos los productos que ofrece en venta una compañía. "La estructura de la mezcla de productos (portafolio) tiene dimensiones tanto en amplitud como en profundidad. Su amplitud se mide por el aumento de líneas de

productos que ofrece; su profundidad por la variedad de tamaños, colores y modelos que se ofrecen dentro de cada línea de productos". (Stanton, 1980 cp López de G., N., 1998:105). En su mayoría, se ha mantenido en el



tiempo, variando su profundidad, la cual ha ido aumentando o disminuyendo los productos contentivos de las diversas líneas, según lo demanda el mercado y no por estudios previstos. "Hay unas líneas que han desmejorado en cuanto a la cantidad de unidades colocadas en el mercado. Ha habido aumento en los diseños". (P016:E01:I01CHA).

También, "Calzado para niña, Calzado para dama. Se inicio con una línea de abuelita. Se va a reactivar porque ellas lo están pidiendo". (P016:E05:I06LOR). Lo que se observo es un aumento en la profundidad. "Laminas para divisiones de baño en fibra de vidrio, en diferentes presentaciones, tanque para almacenar el agua, Laminas acanaladas para techar, lamina translucida". (P016:E01:I01CHA). La gerente de parafinas confesa que:

Elaboramos velas en tres tamaños, se vende suelta, en diferentes empaques, en cajas de cartón, empaques más individuales, elaboramos velones en tres tamaños, elaboramos lámparas veladoras y todos esos productos se elaboran en diferentes colores. Durante el tiempo el portafolio ha ido aumentando. (P016:E02:I02MYR).

Ahora bien, la diversificación de la producción fue una tendencia acentuada durante la década de 1970 y principios de la de 1980. Sin embargo, últimamente, está tomando fuerza la idea de que las empresas deben limitarse a la producción que mejor controlen y dominen; si quieren extender su producción, deben comprar o crear nuevas empresas que les permitan aplicar sus conocimientos.

Pues son resortes y afines, afines quiere decir todo lo que se fabrique con alambre, pueden ser flejes, cuchillas, pasadores, estos ganchos, toda esa cantidad de cosas que se fabriquen de metal. Fabricamos el resorte de reposición para los frenos de carro, y para y la parte esa es la parte automotriz, la parte trabajamos para línea blanca, trabajamos para agrícola. Para los lapiceros, todo lo que lleve un resorte. (...) Hay variedad. (P016:E04:I05ANN).

A petición de los clientes, pueden satisfacer ciertas demandas especiales, "Por solicitud de alguien hay unos topes de mesa, sillas. Topes, piscinas, potes de basura, reparaciones de carro y hasta casas modulares" (P016:E01:I01CHA); "Esporádicamente se hacen decoraciones de oficina y eso, las cuales son muy pocos". (P016:E03:I04FCC). Dentro de esta misma idea, la PYME en ocasiones juega una doble función, también como proveedor de materia prima "Cumplimos una doble función en el mercado, porque aparte de ser consumidores para nuestros procesos como tal somos distribuidores de materia prima en este campo del plástico reforzado". (P016:E01:I01CHA).

**P017 La Empresa Familiar.** Se pudo observar que en las 5 empresas estudiadas, al menos 4 se iniciaron con los padres, mientras que otra lo hace con hermanos y el cónyuge de uno de ellos. "Es nacional. Hay tres socios. Dos hermanos varones, y la esposa de uno de ellos" (P017:E05:I06LOR). La forma jurídica asumida es de compañía anónima (4 empresas) mientras que solo una era firma personal. Todas tienen capital de procedencia nacional. "Desde el punto de vista de los socios, hay un dueño absoluto. La figura jurídica es una firma personal, Los hijos del dueño esporádicamente ayudan en la dirección, pero normalmente el que esta a cargo es el propietario". (P017:E03:I04FCC). Los roles que ejercen los ejecutivos principales en la empresa familiar son el de dueño o accionista; el de ejecutivo, funcionario o directivo; el de padre, hijo, o pariente del ejecutivo principal. Según el criterio de la aplicación práctica, se dan tres dimensiones para que se pueda afirmar que es empresa familiar. Ellas son la propiedad, el poder, y la transición a la siguiente generación.

En primer lugar, la dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia. En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros de la Junta Directiva. En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria. Contrastando la PYME respecto a España, Tirado & Nieto (2004), en virtud de la complejidad de los procesos productivos y los requerimientos de mecanización en la empresa española, la catalogaban como artesanales, de tipo familiar, con estructuras productivas crecientemente fragmentadas, pero fuertemente interconectadas. Decían, que de hecho, las empresas de menos de 500 empleados representan el 99 por ciento del conjunto empresarial comunitario y más del 70 por ciento del empleo. La empresa española es de menor dimensión que la europea en todas las actividades. El 99,5 por ciento de las empresas españolas tienen plantillas inferiores a los 500 empleados, concentrando más del 80 por ciento del empleo. Excluyendo a las empresas sin empleo (el 63 por ciento del conjunto empresarial español), el 85 por ciento de las empresas cuenta con plantillas inferiores a los 10 empleados.

Los datos anteriores, referidos al año 89, podrían haberse agravado recientemente ya que ha tenido mayor impacto en las empresas de más dimensión. Si bien el tamaño no constituye en sí mismo una debilidad empresarial, la fuerte presencia de empresas familiares en España, con estilos de gestión tradicionales, y la escasa cooperación entre las mismas ha derivado en estructuras empresariales deficientes. Tirado & Nieto (2004) a lo largo de su investigación constataron que, a medida que disminuye la dimensión de la empresa, se da una mayor presencia de las siguientes debilidades: (1) Operativa, ligada a entornos locales; (2) Dificultad para

acceder a mercados lejanos; (3) Visión del negocio ligada al corto plazo; (3) Debilidad financiera; (4) Deficiente cualificación de las plantillas; (5) Escasa e ineficiente aplicación tecnológica; (5) Dificultad para la asociación con otras unidades empresariales; (6) Desinformación sobre mercados, recursos y nuevas tecnologías; (7) Escaso esfuerzo en las fases anteriores y posteriores a la producción. Como se puede observar, al comparar con la realidad tachirenses, no son muchas las diferencias. En el contexto español, el conocimiento y la cercanía al mercado local representa todavía una cierta ventaja competitiva respecto a los nuevos entrantes. Para ellos, la supervivencia de las PYME va a depender de su capacidad para seleccionar sus oportunidades de negocio, modernizar los procesos productivos, desarrollar productos atractivos y optimizar el acceso a los mercados, así como mejorar el poder de negociación frente a los grandes grupos empresariales. La especialización y la colaboración o integración con otras empresas y actividades, se presentan como las principales opciones de actuación para las empresas de menor tamaño.

**Factores que afectan a la empresa familiar.** Son muy variados los factores que afectan a la empresa Familiar. Escalona (2003b) enumera varios de ellos.

Existen comunidades de producción familiar, con una estructura muy rígida, y que de alguna manera se comenzó a fracturar el sistema con personas jóvenes de la familia, que emigraron para realizar estudios. La tecnología, los derechos de la mujer, las comunicaciones, han hecho que se vivan cambios muy vertiginosos no solo en lo tecnológico, sino también en términos de valores sociales. Las familias y las empresas, están involucradas en éstos cambios. El hecho de "importar" valores diferentes, produce un cambio en todo el sistema familiar, al cual es necesario adecuarse, para que su funcionamiento sea favorable a todos sus miembros. Si esto lo llevamos al sistema empresa, que tiene otro cometido, lo más probable es que se produzca una confrontación de valores, que la haga totalmente improductiva.

Otro de los problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares es la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes y profesionales. Adicionalmente el referido autor agrega otros factores más frecuentes de perturbación en el seno de las empresas familiares y son (a) Diferentes objetivos entre los socios; (b) Diferentes criterios para manejar el negocio; (3) Dificultad para separar lo empresarial de lo familiar; (4) Su perposición de roles; (5) Superposición de matrices de reporte; (6) Desconfianza en la delegación; (7) Dificil comunicación interna; (8) Resistencia a la capacitación y a la profesionalización; y (9) La Sucesión.

**Teorías de la Empresa Familiar.** Al analizar a la empresa familiar, la cual se concibe como un sistema, Escalona (2003c), exponía los modelos de los dos círculos y los tres círculos. El modelo de los dos círculos, plantea que el modelo conceptual de la empresa familiar consta de dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio. Cada uno de estos círculos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores. Desde un principio fue evidente que el principal reto de este tipo de compañía consistía en encontrar estrategias que satisfagan a ambos sistemas. Posteriormente se creó otro modelo, el de tres círculos. El modelo de los tres círculos describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobre puestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno

de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas. La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en alguno de los sectores externos: 1, 2 o 3. Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado estará en el sector 1. Las personas que tengas más de un nexo con la organización se encontraran en uno de los sectores sobrepuestos que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo. Un propietario que además sea miembro de familia pero que no sea empleado se hallará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y de familia. Un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia aparecerá en el sector 5. Finalmente un propietario que además sea miembro de la familia y empleado estará en el sector central 7, el cual se halla dentro de los tres círculos. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa familiar ocupa un solo sitio en este modelo. El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender las fuentes de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar, además facilita ver lo que está ocurriendo y por qué.

**El cambio generacional.** El Cuadro No. 06-01 da una visión general del cambio generacional, indicando el número de generaciones (desde la una a la cuatro), los miembros que la componen y sus principales características

Cuadro No. 06-01  
EL CAMBIO GENERACIONAL

GENERA CIÓN	MIEMBROS	CARACTERÍSTICAS
1	Padre solo padre + hijos	Se inicia con la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos.
2	Hermanos solos hermanos + primos	Se inicia cuando el fundador fallece, o incapacitado por accidente o enfermedad. No empieza la segunda generación si solamente el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, ya que sigue siendo el centro de la estructura de patrimonio (2da. generación). La existencia del último hermano – el último tío para la siguiente generación – mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2ª generación.
3	Primos	Solo la incapacidad definitiva del último tío hace desaparecer su papel importante en la tercera estructura y abre paso a la empresa de 3ª generación.
4	Primos Segundos	El tránsito de la 3ª a la 4ª generación es un cambio más difuso ya que el elevado numero de familiares que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la estructura del poder familiar.

Fuente: Adaptación a partir de Escalona (2003b). **Empresa y Familia**. [Artículo en línea]. Consulta: 7 de Junio de 2004, Hora: 9:15 pm. Disponible en: <http://monografias.com>

Se observó en la zona, que muchas empresas tachirenses no logran llegar a la tercera generación gestionando las empresas. Grandes grupos económicos en el sector textil, metalmeccánico, de alimentos y también en servicios, que fueron gestadas por familias, han cerrado operaciones o se encuentran debilitadas.

**P018 Política de Dividendos.** La PYME tiene una política de reparto de dividendos conservadora. Pareciera que operan con el mínimo y con eficiencia en el manejo global anual de sus operaciones. A pesar de su crecimiento moderado, las empresas han decidido a través del tiempo, en su proceso de maduración, no hacer un reparto total de dividendos. Esto ha dado como resultado que todas las utilidades obtenidas se reinviertan en la empresa para sustentar su crecimiento, con lo cual sus acciones han subido de valor. El capital de las PYMES han oscilado entre otros, de 40 a 500 millones (E01), de 12 a 600 millones (E02), de 10 a 1000 millones (E04). "El capital social esta en 40 millones, y el total esta alrededor de los 500 millones. La inversión que esta prevista para este ejercicio es la adquisición de los galpones, la sede propia". (P018:E01:I01CHA); "El capital social no son sino doce millones; el capital general son seiscientos millones. Si hay previstas nuevas inversiones, para la compra de maquinaria y en tecnología". (P018:E02:I02MYR)

**P019 Deficiencias en la Gestión de las Cuentas por Cobrar.** Se observo la falta de una política adecuada respecto a un control efectivo de las cuentas por cobrar, vinculadas con la concesión de crédito, con las condiciones de venta, con el establecimiento de un máximo de crédito para cada cliente, y plazos. Por tanto, "una administración eficiente del crédito provocara una rotación más alta de las cuentas por cobrar". (Kennedy & Yarwood 1974:288). "Nos ha pasado mucho porque el flujo de caja siempre afecta las demoras en las cuentas por cobrar entonces nos impiden, nos crea cuellos de botella para generar trabajo y operatividad de la empresa y lo solucionamos con los bancos". (P019:E02:I02MYR). La falta de cumplimiento de pago por parte de los clientes afecta la operatividad de la empresa, y causa una fractura en el capital de trabajo para lo cual el empresario acude a la banca. "(...) los clientes... se atrasan un poco en los pagos, hay un poquito de problema en la liquidez (...) Pues nosotros tenemos financiamiento con varios bancos, tenemos líneas de crédito en "B" tenemos línea de crédito en "BC", tenemos crédito de vehículos en "BM", y siempre se ha trabajado con las líneas PYME desde que yo estoy en la organización y desde antes la empresa siempre ha trabajado con financiamiento bancario". (P019:E01:I03:NÑI). El costo del capital que exigen los bancos a través del interés eleva los costos de la PYME afectando su productividad y competitividad. "Nos asumimos hasta lo que entra, nos arropamos hasta donde llega la cobija, hacemos milagros, maromas, compramos menos alambres, no poseemos una parte financiadora que ayude a la industria en estos momentos. Cuando uno va a concretar no hay nada, mucho papeleo". (P019:E04:I05ANN). De alguna manera, la PYME apalanca las operaciones de las empresas que compran sus productos.

**P020 Apalancamiento a través del financiamiento externo sin garantías y a corto plazo.** El crédito comercial ha sido utilizado por la PYME como fuente de financiamiento a corto plazo, sin la exigencia de garantías por parte de sus proveedores. Las empresas asumen estos pasivos circulantes como una parte de sus decisiones financieras globales. Los vencimientos de las deudas son a 30 y 60 días. Comentando los riesgos

existentes en general Van Horne (1993:486) asevera que "cuanto más corto sea el programa de vencimientos de las obligaciones de deudas de una empresa, será mayor el riesgo de que no pueda hacer frente a los pagos del principal e intereses". La diferencia en riesgos entre el financiamiento a corto plazo y largo plazo ha de ser comparada con las diferencias entre los costos de interés. Los costos de interés varían proporcionalmente, a mayor plazo, mas interés (más costoso el financiamiento), a menor plazo, menor interés. Algunas PYMES han enfrentado problemas de liquidez por lo cual no han cumplido sus obligaciones a tiempo. "Los proveedores es a contado, ya nadie vende a crédito (...) Con bancos es imposible, porque nosotros tenemos unas deudas viejas". (P020:E04:I05ANN). Se constató como la PYME ha realizado un inadecuado manejo de su crédito, debido a que ha hecho una extensión de las cuentas por pagar. "El costo de extender las cuentas por pagar tiene dos aspectos: el costo del descuento por pronto pago perdido y el posible deterioro de la clasificación de crédito" (Van Horne, J., 1993:491). Hay empresas como la Dun & Bradstreet que se encargan de gerenciar sistemas de clasificación de crédito de las empresas que están operando en un área determinada. Por esos análisis algunas empresas saldrán deterioradas en su clasificación de crédito mientras que otras serán favorecidas. Ellos emiten unos listados con carácter confidencial.

Dentro de las condiciones de venta que se estilan en la actualidad se encuentra la condición COD que significa cobro a la entrega de las mercancías y prácticamente en esta modalidad no se concede ningún crédito. En ocasiones puede exigir que se le pague antes del embarque para evitar todos los riesgos. Esta situación la vive la PYME por el resguardo que hacen los proveedores a raíz de la problemática de las divisas. "Teníamos financiamiento hasta de 60 días con nuestros proveedores. Usamos la opción de giros de descuentos. Le llevamos todo a giros, el lo descuenta en el banco, nosotros cubrimos los intereses, ellos obtienen su dinero completo. Desde que esta lo del dólar pues la mayoría es prepago. Ni siquiera contado, hay que pagar primero para que nos despachen. Esto afecta su capital de trabajo o flujo de caja". (P020:E01:I03:NÑI). Se supo de la utilización de otras formas de financiamiento a través del reconocimiento de la deuda de manera formal realizando la conversión de facturas a giros y su posterior descuento en las entidades bancarias, absorbiendo la PYME estos costos de intereses, han sido otra de las estrategias utilizadas.

En cuanto a los descuentos por pronto pago, también existe lo que Van Horne, J (1993) denomina periodo neto y en donde no hay descuento por pronto pago y el periodo neto con descuento por pronto pago. Es un incentivo para que la PYME pague cuanto antes. En la modalidad de contado, en donde no existe ningún tipo de financiamiento, lo utilizan cuando las empresas tienen un capital de trabajo que les permite realizar compras y obtener ventajas financieras. O también, muchas veces, la PYME no maneja líneas de crédito, entre otros motivos, porque los proveedores ya sea comercial o bancario "Los Bancos quieren que la empresa sea muy formal en su información financiera. Sus declaraciones de impuestos, sus balances. Nosotros si les mantenemos

el crédito a nuestros clientes". (P020:E01:I03:NÑI). Algunas PYMES dan crédito a sus clientes mientras que a otras no les es posible, porque consideran que la inflación se consume cualquier capital. "Ya no se trabaja a crédito. Para efectos de bajar costos es preferible pagar de contado. Eso equivale a un 5 o 10% de descuento adicional, y con eso se puede trabajar para poder competir en cuanto a los precios. No hemos manejado líneas de crédito". (P020:E03:I04FCC).

**P021 Excesivos Costos del Capital.** Los gerentes han solicitado créditos para diversos fines tales como capital de trabajo, inversiones en maquinaria, tecnología, sufragar gastos originados por la contratación laboral. "100% de los casos es para capital de trabajo, invertir en área de maquinaria, en tecnología, capital de trabajo, materia prima". (P021:E01:I01CHA); "Los prestamos, son, generalmente, es para comprar materia prima, pero muchas veces ha sido para pagarles las utilidades atrasadas de los empleados, de los obreros, las vacaciones, hay contrataciones colectivas, a fin de año". (P021:E04:I05ANN). Cuando se pagan intereses sobre el principal, es decir, sobre la totalidad del dinero prestado, es lo que se denomina interés simple. Pero, en algunos casos, el interés no sólo se paga sobre el principal, sino también sobre el total acumulado del principal y de los intereses pendientes de pago. Este procedimiento se conoce bajo el nombre de interés compuesto. El tipo de interés se expresa como el porcentaje del principal que se paga por la utilización de éste a lo largo de determinado tiempo, normalmente un año. El tipo de interés corriente, o del mercado, se calcula fundamentalmente en virtud de la relación entre la oferta de dinero y la demanda de los prestatarios. Cuando la oferta de dinero disponible para la inversión aumenta más rápido que las necesidades de los prestatarios, los tipos de interés tienden a caer.

Análogamente, los tipos de interés tienden a aumentar cuando la demanda de fondos para invertir crece más rápido que la oferta de fondos disponibles a la que se enfrenta esas demandas. "Hubo épocas en que las tasas estaban terribles, muy altas". (P021:E01:I01CHA); Claro, el banco cobra el interés, ahora es bueno, antes trabajamos fue para la banca. Estaban al cien por ciento. Esa experiencia nos quebró prácticamente". (P021:E05:I06LOR). Se ha publicado que teóricamente los hombres de negocios no se endeudarán cuando los tipos de interés sean superiores a la rentabilidad que esperan que ese dinero les produzca. Pese a que la percepción de otro gerente PYME opina que "Es costoso, pero a la vez la rentabilidad que ofrece, que genera ese capital es compensada". (P021:E02:I02MYR).

Durante siglos, el cobro de intereses estuvo moralmente rechazado, y en ocasiones hasta penado, debido a la posición ideológica de la Iglesia católica, que lo consideraba usura. Los teólogos de la Escuela de Salamanca, ya en el Siglo XVI, introdujeron cambios en esta postura al no considerar pecado el pago de intereses por préstamos que se utilizaran en negocios, puesto que el dinero se empleaba para crear nueva

riqueza (aunque sí calificaban de pecaminoso el pago o cobro de intereses por préstamos utilizados para comprar bienes de consumo). Bajo el capitalismo moderno, el pago de intereses por cualquier préstamo se considera correcto e incluso conveniente, puesto que la carga que implica el pago de intereses permite la correcta asignación de los limitados fondos disponibles a aquellos proyectos en los que sean más rentables y productivos. Sin embargo, la ley islámica sigue considerando el cobro de intereses como algo pecaminoso en sentido estricto, por lo que en algunos países musulmanes se establecen medidas legales, como la participación en los beneficios, que permitan sustituir los intereses como recompensa al ahorro utilizado en las inversiones.

**P022 Inadecuados Sistemas de Contabilidad de Costos.** La falta de una actitud positiva y de conocimiento hacia los sistemas de contabilidad de costos incide en la eficiencia y eficacia de la empresa. También afecta la competitividad y por ende pudiera comprometer la permanencia en el tiempo de la PYME. Los gerentes podrán ejercer un control efectivo "teniendo a su disposición inmediatamente las cifras detalladas del costo de los materiales, la mano de obra y la carga fabril, así como los gastos de venta y de administración de cada producto". (Neuner, 1976:3). Se pudo observar que de las cinco empresas estudiadas, una de ellas, la empresa E01, cumple con un sistema de costos, "Todas nuestras líneas de producción están debidamente costeadas, su estructura esta debidamente precisada, incluyendo productividad, manejo administrativo, gastos operacionales igual que cualquier eventualidad. Son revisados y corregidos. (P022:E01:I01CHA). Esta información permitirá al gerente obtener datos actualizados y pertinentes relativos a los costos de producir o vender cada artículo en particular. Pero, se evidencio la existencia de sistemas de costos poco acordes a la empresa manufacturera y descontextualizada en los tiempos actuales.

Hay un sistema de costos, implementado hace muchos años que es como una regla, un calculo que se hace, lo aplica es mi hermana que es la que cotiza. Pero no es muy analizada por decir algo se toman los costos, como han incrementado los suministros y de ahí se le agrega cierto porcentajes al producto, cuando hay aumentos de sueldos por supuesto van directos al producto. En cuanto a su revisión y corrección, hay que hacerlo obligatoriamente porque si no, no, se pierde todo lo que es la ganancia de la empresa. (P022:E04:I05ANN).

La incidencia de un manejo impropio por parte de la gerencia impactara negativamente en las finanzas, porque no contribuirán directa o indirectamente al mantenimiento o aumento de las utilidades de la empresa.

Yo saco los costos. Se colocan la mercancía en bruto, los gastos operacionales, los gastos de infraestructura, que es ahí en donde va la carga fabril y los acabados, las terminaciones, hasta terminar la mercancía. Yo estoy poniéndome todo el tiempo al día, para poder mantener los precios. (P022:E03:I04FCC).

Para lograr la meta de una excelente gestión de las utilidades, se adoptaran decisiones que reduzcan los costos de fabricación o a través del aumento del volumen de las ventas. La contabilidad de costos contribuye al éxito operativo del negocio al aportar una herramienta para que la gerencia pueda estudiar los costos y analizarlos con vistas a lograr su reducción. Si el gerente desea que su organización sea competitiva,

tendrá, entre otros factores, que concientizarse respecto a que "los costos de producción por unidad proveen una guía para comprobar si los precios de venta son adecuados". (Neuner, 1976:4). Aun cuando se suele decir que el objetivo de las empresas es la maximización de las utilidades o beneficios. En los actuales tiempos, este paradigma mecanicista ha sido superado. La empresa es más que la obtención de utilidades y trasciende a otras esferas. Como ejemplo, podría decirse, que una empresa que sea muy rentable sería lo ideal, pero si esa empresa tiene un impacto ambiental negativo, estamos frente a otra situación, para nada halagadora.

**P023 La falta de valoración del pensamiento estratégico.** El continuo de la planificación sugiere tres etapas; se inicia con el Pensamiento Estratégico, seguido con la Planificación a largo plazo y termina con la Planificación táctica. "El pensamiento estratégico lleva a la perspectiva. La planificación a largo plazo lleva a la posición y la Planificación táctica lleva al rendimiento". (Morrisey, 1995:13). El Pensamiento Estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia, que tienden a ser elementos intuitivos, es decir, basados en sentimientos. Los valores, según dicho autor, representan las convicciones filosóficas de los gerentes a cargo de dirigir la empresa hacia el éxito. Algunos de ellos pueden ser sus posiciones asumidas, por ejemplo, con respecto a la ética, la calidad, la seguridad. Hay otros valores que cambian a través del tiempo, dependiendo la naturaleza de la empresa, y son, por ejemplo, la comprensión de los clientes, la diversidad de productos, la productividad; ellos son la base del pensamiento estratégico. Con la misión se describe el concepto de la empresa, su naturaleza, el por qué están en ella, a quien sirven y los principios y valores bajo los cuales pretende funcionar. Dice el autor citado, que con la visión, se logra una representación de lo que cree la gerencia que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de los clientes, empleados, accionistas. La declaración de la visión puede estar separada o incluirse como parte de la declaración de la misión. La estrategia consigna la dirección hacia la que debe avanzar la empresa, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudaran a determinar sus productos, servicios y mercados futuros.

La responsabilidad final por la elaboración y la puesta en marcha de los planes estratégicos y tácticos de la empresa en total reside en su director general, el presidente, el propietario o quien sea designado como encargado de la toma de decisiones importantes en la empresa, en todo caso, la alta gerencia. La presente investigación arrojó hallazgos tan sorprendentes, tales como que a pesar de la connotación teórica del pensamiento estratégico, empresas con mas de veinte años de fundadas, hasta ahora [2004] es que la empiezan a proyectar, según se supo por exigencia de un cliente del área petrolera (Pdvs). "Para la pagina en Internet se esta haciendo el desarrollo de la visión, misión, los objetivos a largo plazo, la doctrina de la empresa, nuestras políticas, hacia donde vamos". (P023:E01:I03:NÑI) La gerente de la E02, empresa con mas de treinta años en el mercado manifiestan que

La empresa no ha proyectado una visión, misión u objetivos. Sin embargo al personal se les ha tratado de explicar, de involucrarlos en esa planeación, pero tal como elaborar misión visión, donde están todos pegados que los leen en todas partes, No. Realmente no se ha hecho por descuido. (P023:E02:I02MYR)

Hay otros gerentes revelaron "la visión, la misión y los objetivos están en el registro de comercio y en realidad pues la misión es la fabricación de resortes y los objetivos, nuestros objetivos han sido siempre mejorar tecnológicamente en ese aspecto. En la empresa no están publicados, para la transmisión a los trabajadores, se les habla mucho a ellos. Como tenemos gente de tantos años es como una comunicación familiar". (P023:E04:I05ANN). Las empresas E03 y E05 no están muy claras en los contenidos y alcances del Pensamiento Estratégico, de su construcción y difusión a todos los trabajadores. El gerente debe demostrar un liderazgo firme para que el proceso del pensamiento estratégico reciba la atención apropiada a todo lo largo de la empresa. El pensamiento estratégico necesita el compromiso activo de todas las personas que toman decisiones importantes en la empresa, en varias etapas. Morrissey (1995:21) concluye que "el pensamiento estratégico puede ser uno de los procesos más poderosos para generar un sentido de unidad y mutuo apoyo entre los miembros del equipo administrativo".

La falta de pensamiento estratégico es un problema que se mantiene si lo contrastamos con uno de los temas mas debatidos durante 2002 y que fue abordado en foros y seminarios referidos al mundo empresarial, era escuchar a presidentes de organizaciones, su preocupación por la dificultad que presenta su gente para pensar estratégicamente, y lo mas sorprendente aun, es que muchas de estas empresas están respaldados por equipos de primera línea, con excelente preparación académica y técnica, adicionalmente, de ser empresas que han sobrevivido a situaciones difíciles. Díaz A. (2002:16), al consultar a Imelda Cisneros, quien es Presidente de Arthur D'Little de Venezuela y con 30 años de experiencia profesional en asuntos económicos internacionales, argumenta que al empresariado da la impresión de que "lo que falta no es la mecánica de la estrategia, ni las capacidades o las competencias de los individuos: no es el que ni el cómo de la estrategia, lo que parece faltarle es el dónde, que es la visión y el por qué, qué es la misión". Comentó la entrevistada, que en estudios realizados en Estados Unidos a 100 empresas norteamericanas, los trabajadores consideraban como los sitios mas agradables para trabajar, donde el empleado se siente mas cómodo, fueron aquellas empresas con mayor puntuación resultaron las que gozan de un entendimiento común sobre el quien somos, por que estamos aquí y a donde vamos, lo que demuestra, a la luz de los resultados arrojados, la importancia de definir la misión y visión de una empresa lo cual es crucial para la competitividad de organizaciones como las nuestras, las que cada día se desenvuelven en ambientes globalizados, la volatilidad, la crisis, retos a su solidez, coherencia y sentido de dirección resalta Cisneros. Para esta autora es vital

Las declaraciones de visión, misión y valores calzan en el proceso de definición de una empresa: en el análisis sobre que y por que se debe cambiar, en el proceso de comunicación interna de los ajustes requeridos y la idea de energizarlos para lograr que los cambios sucedan y las metas se alcancen. Al desarrollo óptimo de dicho proceso sigue un enfoque metodológico basado en la identificación de ejes de ambición que incluyen: definición de competencias,

análisis de las tendencias de la industria, del portafolio, del entorno y el análisis de los requerimientos de las partes interesadas. (Díaz A., 2002:16).

Cisneros dice que este último, proveerá el enlace entre declaración de visión, y definición de la misión de la empresa y de los valores que la sustentan. Los anteriores, proveerán la base para el establecimiento de la visión y los vínculos necesarios para el desarrollo de un plan estratégico y de acción adecuada. Una organización refleja el modo estratégico de operar desarrollando su potencial futuro de ganancias mediante la selección de un conjunto de mercados, tecnologías y el desarrollo de enfoques competitivos eficaces.

**P024 La Calidad como factor de competitividad.** La calidad es uno de los valores más arraigados por los gerentes de la PYME y con lo cual esperan ser competitivos. "Hemos garantizado al mercado en general, la calidad de nuestros productos". (P024:E01:I01CHA). Debe señalarse que no solo la calidad importa para ser competitivos, adicionalmente se requiere de los tiempos de entrega, las cantidades, y el costo del producto. "Todo el tiempo, tratando de mantener la calidad, los costos, para poder mantener las ventas". (P024:E03:I04FC). La calidad y extensión en la línea de productos ha sido una fortaleza probada cuando hubo la crisis en el sector manufacturero, permitiendo que la empresa fuera sostenible en el tiempo.

Lo bueno de nosotros, lo que nos ha mantenido vivos, es que tenemos una línea muy extensa y la calidad de los productos. Líneas como agrícola, ferretería, línea blanca, cocina, lo que son las puertas de horno. Es una fortaleza, cuando empezó la caída de todas las industrias creo que eso fue en el año 2000 – 2001 terrible lo que nos aguantó a nosotros fue el stock el mercado de reposición de repuestos para carro, gracias eso fue lo que nos mantuvo a flote, además de la calidad de nuestros productos. (P024:E04:I05ANN).

El paradigma de la calidad total está considerado como la estrategia clave de la competitividad. En este sentido, el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad. Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual el individuo ve el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo. La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o

servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales. Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

**P025 Trabajo en Equipo.** Las teorías y paradigmas del desarrollo organizacional (DO) han venido ejerciendo gran influencia desde la década de los años 70's en la gerencia de las empresas, siendo uno de sus mayores contribuciones la creación de equipos. Estas teorías apoyaron a la gestión de la calidad, la cual utilizaba equipos con mucha frecuencia en el proceso de mejora continua. Los equipos de trabajo de la PYME se caracterizan por reunirse muy espontáneamente, donde predomina la comunicación verbal, y donde usualmente, se llega al consenso en la toma de decisiones. "El trabajo se hace en equipo. Todo este caudal de información se canaliza y se toman decisiones en consenso". (P025:E01:I01CHA). Se forman equipos naturales de gestión, formados por el gerente y las personas que le informan directamente que son a su vez gerentes o supervisores.

Normalmente los gerentes de cada una de las áreas, llegan a un acuerdo porque todos tomamos decisiones de igual manera, en este caso y entonces elaboramos de manera empírica pero se elabora un plan con unos objetivos, unas metas y unas tácticas y después se le informa a cada una de las personas involucradas. (P025:E02:I02MYR).

Los gerentes de madera y metalmecánico explicaron la forma como abordan las reuniones

Hablamos generalmente en la mañana, de 10 a 15 minutos o en el momento que se presenta, por si hay que hacer alguna estrategia Para transmitirlo, se llama a la gente y se les dice qué es lo que estamos necesitando. (P025:E03:I04FCC).

Se reúne la junta directiva, que somos nosotros, planificamos y ponemos el plan en la medida que se pueda que no sea el costo económico muy grande y entonces trabajamos con lo que se tiene después poco a poco se le hace saber a los trabajadores de más baja jerarquía (P025:E04:I05ANN).

Como se observa, también hay los equipos de dirección integrados por altos ejecutivos, quienes fijan las metas y objetivos estratégicos de la organización, y las decisiones son transmitidas verbalmente.

**P026 Estrategias de Crecimiento.** Dentro de las estrategias que tiene la PYME para planificar su crecimiento, puede optar por (1) La penetración del mercado; (2) El desarrollo del mercado; (3) El desarrollo del producto; y (4) La diversificación de productos, siguiendo a Kotler & Armstrong (1996). Muchas empresas funcionan sin planes formales. Los gerentes suelen estar muy ocupados y no apartan tiempo para hacer planes. En la PYME, los gerentes creen que por su condición de pequeña empresa, no requieren de planes formales.

Uno de los argumentos que esgrimen los gerentes de las empresas maduras es que han podido funcionar sin los planes formales, que no son tan importantes, y en los actuales contextos, dada la turbulencia del mercado, las cuestiones cambian con excesiva rapidez. Se examinó la situación de la PYME del Táchira y se encontró que hay gerentes que por las situaciones económico financiera que están pasando, prefieren seguir operando de bajo perfil. "Ahorita no, ahorita estamos sobreviviendo... nada más". (P026:E04:I05ANN). Debe señalarse que una de las ventajas que aporta la formalidad del plan es que la gerencia piense sistemáticamente en el futuro. La matriz de expansión del mercado / producto, apunta Kotler (1996:45-47), "permite el diseño de estrategias de crecimiento a través de la penetración de mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo de producto y la diversificación de la producción". Explica este autor que la penetración en el mercado, consiste en introducirse en él, tratando de vender más a clientes actuales, sin cambiar sus productos de manera alguna. Unas de las estrategias podrían ser bajar los precios, aumentar la publicidad, entregar sus productos en más puntos de venta, buscar mejores posiciones, utilizando excelentes exhibidores, tácticas de merchandising en los pisos de ventas de los detallistas. Con estas estrategias se pretende atender a los clientes actuales y captar otros clientes potenciales. Las empresas examinadas están siguiendo estrategias de penetración de mercado, aunque los gerentes no logran reconocerlas. Pero una de las PYMES estudiadas, E01, no está interesada en incrementar las ventas ni con una mayor distribución ni abriendo nuevos puntos de venta. Sin embargo, ellos han diseñado unas políticas muy puntuales de ventas que las han impulsado, y han resultado satisfactorias.

La expansión esta canalizada a través de nuestros mismos clientes, es decir, la empresa como tal no busca incrementar sus ventas ni con una mayor distribución por sí sola, porque no es nuestro interés ni abrir puntos de venta en el ámbito nacional, ni montar fábricas paralelas en otros territorios. (...) hemos convenido con nuestros distribuidores y a través de ellos es que implementamos ciertas políticas de ventas y nos ha resultado muy satisfactorio, (...) ubicados en cada zona y logran tener éxito con mayores volúmenes de ventas o mayores volúmenes de unidades colocadas en el mercado, pues es obvio que nosotros tenemos que aumentar la producción. (P026:E01:I01CHA).

La empresa E02 si distingue una estrategia para el crecimiento a través de la penetración de mercado, bajo la modalidad de aumentar la fuerza de ventas.

Actualmente hay unas estrategias de crecimiento y expansión de mercadeo, de mercado, porque por la misma situación económica que se ha visto en estos últimos años la empresa ha reducido, se ha visto obligada reducir su producción, y a reducir su expansión (...) hay contratación de un vendedor adicional y se cambiaron las metas (...) los pagos a los vendedores por metas, entonces, si ubican mayor cantidad de parafina procesada, entonces tienen mejores remuneraciones. Para calificarlas como eficiente y eficaz, lo que yo he hecho para valorarlas es hacerlo de una manera muy empírica, yo me voy a los registros contables. No utilizo, no aplico otros métodos. (P026:E02:I02MYR)

Como se afirmó anteriormente, otra estrategia de crecimiento se encuentra a través de la diversificación, la cual se concibe como un proceso por el que la empresa amplía su gama de productos. La industria procede a diversificar su producción cuando considera que depende de manera excesiva de un único producto, o de muy pocos, por lo cual es necesario que amplíe su estructura económica. También puede ser una decisión apoyada

en la necesidad de diversificar su producción porque considera que los productos que fabrica en ese momento están pasados de moda o porque quiera aprovechar una buena oportunidad comercial. Ejemplos de diversificación de productos lo tenemos en las grandes corporaciones como Unilever, la cual abarca desde detergentes a productos alimenticios y de perfumería; y en el caso de Mondadori sus actividades van desde la producción de alimentos hasta los trabajos editoriales. Mitsubishi, que fabrica automóviles al tiempo que ofrece servicios bancarios.

**P027 Estructura Plana: ¿flexibilidad organizacional?**. Se dice que la estructura inicial refleja la amplitud con la que el líder probablemente defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de logro de la meta. Una estructura simple es una estructura que se caracteriza por un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona, poca formalización. "Es flexible, es fácil reunirse. No hay muchos niveles jerárquicos. Nosotros somos artesanos. Aquí hacemos poquito, bueno y barato". (P027:E05:I06LOR). Al mismo tiempo, se observó en la E03 posee una estructura informal, donde se dan relaciones indocumentadas, sin reconocimiento oficial, entre los miembros de una organización que surgen, inevitablemente, debido a las necesidades personales y grupales de los empleados. Del mismo modo, la empresa E01 tiene su organigrama; lo ha publicado, y allí se evidencia una departamentalización y las distintas jerarquías "Somos una pequeña empresa, yo diría que está ajustado el organigrama. La estructura es flexible, hay una estructura formal, armada, La estructura organizativa está publicada, en un cuadro, enmarcada". (P027:E01:I01CHA). Está generándose, en contraposición al método científico tradicional, una nueva manera de percibir la realidad que implica reformulaciones y redefiniciones de las ideas y supuestos existentes en todas las ciencias, especialmente en aquellas donde el fenómeno humano está más vivamente presente. Los fenómenos están siendo vistos de una manera mucho más amplia y compleja. Ha ocurrido en todos los niveles una crisis de percepción, en opinión de Capra (1998).

La competencia ha arreciado y un nuevo paradigma se está imponiendo, el de la flexibilidad organizacional. A medida que las empresas se hacen flexibles, la competencia las va obligando a ser ágiles, pues no basta disponer de capacidad para elaborar una amplia gama de productos o para variar los volúmenes de producción (indicadores de flexibilidad), sino que "es necesario responder a las demandas del mercado rápidamente, al menos, más rápido que los competidores, es decir, con agilidad". (Rosales, 1996:26). La PYME debe generar una capacidad de respuesta acorde con los tiempos actuales que le permita ser competitiva.

En la actualidad, los productos que se comercializan mundialmente tienen que ver con la aplicación de la ciencia y la tecnología en los procesos industriales. Resulta claro que la fuerza laboral y la administración, capacitadas tecnológicamente, hoy día forman parte de las ventajas competitivas de una empresa y que han

reemplazado los factores tradicionales de producción (recursos naturales y capital). La estrategia basada en procesos flexibles, fue llamada la estrategia de la transición. Se trata de una estrategia basada en los procesos y en las operaciones flexibles. Sin embargo, "la flexibilidad dejó de ser una ventaja real para las empresas y se inició la búsqueda de nuevas estrategias basadas en una premisa diferente". (Valdés & Garcés, 1996:54).

**P028 Norma ISO.** Una de las prioridades de la PYME es la competitividad, lograda a través de la calidad y la mejora continua, utilizando para ello la implementación y certificación de las empresas mediante normas de calidad reconocidas a escala internacional. Las PYMES deben ofrecer, como se ha afirmado, bienes y servicios de alta calidad, entregados a tiempo, en la cantidad requerida y a precios competitivos. En las normas ISO se encuentra la serie ISO 9000 para Sistemas de Gestión de Calidad e ISO 14000 para Sistemas de Gestión Ambiental. Un número cada vez mayor de grandes clientes, entre ellos los gobiernos, están exigiendo actualmente la conformidad con la norma ISO 9000 y en menor grado la ISO 14000.

Respecto a que si la forma en que estamos organizados, contribuye a crear ventajas competitivas, quizás necesitamos mas formalidad en esa parte de la documentación y la reunión, y todo eso porque es parte de la ISO, es parte de conseguir la normativa ISO y esa certificación de calidad pues requiere de que todo este mas documentado, de hecho cuando vino el auditor ISO nos dijo que nosotros teníamos todo el potencial para ser ISO pero nos faltaba sentarnos a escribir, entonces quizás nos falta es esa formalidad. Pdvsa envió el auditor ISO. (P028:E01:I03NIN).

La mayoría de las empresas analizadas no se encuentran equipadas para cumplir con los requisitos de estas normas. Adolecen de una escasa experiencia en Sistemas de Gestión. La experiencia de los gerentes con documentación es escasa, como lo demuestran los sistemas rudimentarios o inexistentes de documentación de la producción y de la contabilidad. A raíz de que una de las PYMES suministro unos productos para Pdvsa, se les pidió que alcanzaran la norma ISO 9000 para convertirse en proveedores oficiales, pues este cliente había quedado muy satisfecho con los tanques despachados.

**P029 Ausencia de Planificación y Control Presupuestario.** Dentro del proceso administrativo, las dos funciones primordiales de los gerentes de una entidad son las operaciones de planificación y control. La gerencia juega un papel muy importante. La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual mas importante en su éxito a largo plazo. El éxito de la empresa se mide en términos del logro de sus metas. La Planificación es la primera función de la administración. La Planificación Directiva es un proceso, al decir de Welsch, Hilton & Gordon (1998:5) que comprende las cinco fases:

(1) Establecer objetivos y metas empresariales; (2) Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad; (3) Tomar decisiones respecto a los cursos de acción; (4) Empezar acciones que tiendan a activar los planes. y (5) Evaluar la retroalimentación del desempeño para la planificación.

La implicación de la toma de decisiones gerenciales, entraña un compromiso o resolución de hacer dejar de hacer algo, o de adoptar o rechazar una actitud. La gerencia no debe dejar la administración a la casualidad, al azar. Señalan los autores citados que para sostener el éxito de largo plazo la corriente de decisiones de la dirección debe generar planes y acciones a fin de proveer los flujos de entrada que se necesitan para soportar flujos de salida planificados de la empresa, de modo que se perciban niveles razonables de utilidades y de rendimiento sobre la intermediación.

El Cuadro No. 06-02 muestra los tipos de planes a los cuales tiene acceso la dirección según sea su dimensión en el tiempo, es decir, el largo plazo y el corto plazo. Los planes pueden ser de tipo estratégico u operacional según sus alcances. En las formas de dirigir las empresas también se gestó un cambio de paradigma. Se observa una transición del control gerencial hacia la facultación. Es poner a los subordinados a cargo de los que ellos hacen, es decir, el empowerment. De esta forma los gerentes están aprendiendo a dar el control de modo tal que los empleados están teniendo que aprender a asumir la responsabilidad de su trabajo y a tomar decisiones apropiadas. En los últimos cuarenta años se han venido haciendo estudios que han mostrado los límites de las técnicas de planificación estratégica. Estos sistemas no estimulan un gran nivel de innovación en la empresa. Se ha observado que este tipo de sistemas son muchas más útiles para indicar a las empresas lo que no deben hacer que para mostrar los nuevos caminos que el futuro les depara. Sin embargo, es importante conocer los límites de estas herramientas, pero conocerlos es la mejor garantía de que se está ahora en posición de aprovechar plenamente su potencial en un futuro inmediato, en el cual los gerentes van a necesitar toda la ayuda que ellos puedan generar.

Cuadro No. 06-02  
TIPOS DE PLANES PARA LA DIRECCIÓN

TIPO	DIMENSIÓN DE TIEMPO	CARACTERÍSTICA
Estratégico (desarrollado por la alta administración)	LARGO PLAZO	Se concentra en los objetivos de la empresa y sus estrategias globales; afecta a todas las funciones de la administración; entraña consecuencias de alcance general y de largo plazo
Táctico u Operacional (desarrollado principalmente por todos los niveles de la administración)	CORTO PLAZO	Afina los objetivos de la empresa para desarrollar programas, políticas y expectativas de desempeño; implica tiempos entre el mediano y el corto plazo; se concentra en los niveles de autoridad y responsabilidad asignadas; proporciona información sobre el presupuesto para efectos de los informes de desempeño.

Fuente: WELSCH, G., HILTON, R., GORDON, P (1998). **Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades**. (5ta. edic.) (Antonio Sánchez, traductor) México. Prentice Hall p. 11

Al momento de conceptualizar la estrategia empresarial, los autores se han encontrado con una dimensión compleja, ambigua, sujeta a múltiples interpretaciones. Simón H (s/f) (cp Ansoff, 1986:28), destaca su aspecto heurístico definiéndola como "una regla básica para tomar decisiones que guía los pasos mediante los cuales la organización se adapta a su entorno cambiante". De igual fuente, Mintzberg (1993) la define como el modelo

subyacente a una serie de movimientos estratégicos como el desarrollo de productos, expansión en nuevos mercados, etc. Las investigaciones de este autor evidencian que el concepto entraña un componente evolutivo y reactivo, pues algunas empresas desarrollan gradual y coherentemente sus productos y mercados hasta que una irregularidad del entorno los obliga a modificar de forma espectacular su trayectoria. Este tipo de estrategias caracterizaron el comportamiento de la empresa durante la primera mitad del Siglo XX.

En la década de los setenta conllevó una definición prescriptiva de estrategia que ponía el énfasis en lo que la empresa debía hacer en el futuro más que en lo que había hecho en el pasado. La planificación estratégica le confiere al concepto de estrategia un carácter explícito y anticipatorio. En la década de los ochenta el concepto de planificación estratégica evolucionó paralelamente con el aumento de la turbulencia. La estrategia en la dirección de empresas viene definida como la determinación de los objetivos principales que la empresa ha de alcanzar a largo plazo, así como la adopción de los cursos de acción y de asignación de recursos necesarios para el logro de aquellos. La finalidad de la estrategia, es la de fijar de antemano los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta las fuerzas externas o el entorno en el que se desenvuelve aquella y las fuerzas internas o la oposición auditada, con sus puntos fuertes y débiles para la formulación de la estrategia y políticas necesarias para lograr tales objetivos. Dentro de los niveles de estrategia se distinguen tres: "(1) Estrategia corporativa; (2) Estrategia de negocio; y (3) Las estrategias funcionales". (Cuervo, 1986:229). La estrategia corporativa establece la integración de la empresa en su entorno y fija su misión económico-social. Su núcleo fundamental es la definición producto-mercado. (2) La estrategia de negocio o determinación de la forma de actuación de la empresa en cada uno de los distintos segmentos producto-mercado. Y (3) Las estrategias funcionales, limitadas a las áreas financiera, de investigación y desarrollo, de marketing, de producción, etc.

**P030 Falta de Redes Informáticas para apoyar la toma de decisiones gerenciales.** La existencia de las redes informáticas aumenta las capacidades empresariales en todos los niveles decisorios, por cuanto es una tecnología de soporte para la gestión estratégica. La masa de información a disposición de los gerentes seguirá creciendo día a día. Esta situación hace que las redes informáticas y los sistemas de información sean más cruciales. Las empresas han estado utilizando los computadores desde hace muchos años para convertir datos sin procesar en información. A medida que ha ido acentuándose la necesidad de manejar información, igual curso ha seguido la competencia entre negocios en el uso de la información para lograr una ventaja competitiva. La calidad de las decisiones está directamente relacionada con la información de la que dispone, pues cuanto mejor está la información tanto mejor será la decisión. A través de las redes informáticas se maneja información que tiene una importancia crítica para la toma de decisiones en todos los aspectos de la gestión. Por ejemplo, organización y diseño de puestos de trabajo, decisiones sobre los recursos humanos,

planificación estratégica, servicio al cliente, manejo de los inventarios. Sin embargo, las PYMES E03, E04, E05 no mantienen redes informáticas y mucho menos, en algunos casos, o muy recientemente adquiridos y sin el personal lo suficientemente entrenado.

Lo estamos haciendo manual, todo lo hacemos manual, nomina es manual. Estamos trabajando precisamente para colocar, ya tenemos la computadora, tenemos vamos a afiliarnos a Internet. Como dos meses se compro la computadora, si de hecho dentro de mis planes futuros ir a hacer un curso en el instituto el de la 5ta avenida, y luego con lo que yo aprenda le enseñare a la chica y al mismo tiempo también le enseñare al hijo porque el Sr. "T". No quiere participar de eso, no quiere saber ni como se prende ni nada, el si esta muy encerrado en eso, yo se que esto que está haciendo esta en pro y en beneficio de todos nosotros, pero el Sr., "T" dice que no quiere saber nada de eso que lo que le interesa saber es que el negocio funcione y mas nada. (P030:E03:I04FCC)

Otra PYME reporto que hay equipos de computación que llegaron a la organización pero que no se utilizaron y finalmente fueron arrojados como inservibles sin prestar la función para la cual se adquirieron "No se usan, los equipos están dentro de una vitrina, obsoletos". (P030:E05:I06LOR). Pareciera que la tendencia del empresario de que lo que le importa es que el negocio o que la fabrica funcione y en este sentido son muy pragmáticos.

**P031 Manejo de la Base de Datos sin fines aparentemente estratégicos.** La PYME ha logrado acumular algunas bases de datos aalmacenándolos en su mayoría de forma manual. Llama la atención que dichas bases de datos no persigue fines estratégicos para la organización sino la motivación de su manejo ha sido mas bien el poseer ciertos datos para poder dar cumplimiento de algunas disposiciones fiscales. Sin embargo, reconocen sus ventajas como el ahorro de tiempo, siendo un vehículo favorable para la comunicación, y para facilitar el manejo y tratos comerciales. La utilización de estas bases de datos se hace por medios informáticos o manuales. Son incluidos en ellas los clientes y proveedores, manteniéndose actualizada y en uso constante.

Todo está en línea, computarizado, hay base de datos de clientes, de proveedores. Esta actualizado y se utiliza todo el tiempo. La ventaja al tener la día la información es que se ahorra tiempo, a la hora de buscar cualquier cosa, hasta la lista de teléfonos esta por el sistema. (P031E01:I03:NÑI).

Sí, tenemos base de datos de los clientes fecha de nacimiento, puntos de contacto, referencia comercial, referencias familiares, eso es lo básico. Toda esa información la vamos a cargar cuado automaticemos. De los proveedores también tenemos el número de RIF, NIT, la dirección, el propietario y puntos de contacto. Se utiliza esa información, si para comunicación con ellos y tratos comerciales con ellos que es lo que nos ataño. (P031:E03:I04FCC).

Hay cuestiones que el empresario no llega a preguntarse por cuanto no practica auditorias a las bases de datos, a pesar de que en la actualidad son reconocidos como recursos estratégicos. Dentro de las cuestiones a plantearse según Brooking A. (1997) se tiene: ¿Cuántas bases de datos hay en su empresa? ¿Para que se usan? ¿Hasta que punto son exactas? ¿Cómo se realiza su mantenimiento? ¿Disponen de un sistema para satisfacer las necesidades concretas del usuario? ¿Seria positivo para la empresa hacer extensivo su uso a otros empleados? Los sistemas de TI proporcionan los medios necesarios para implantar muchos procesos de

gestión, y cuando cumplen esa función con eficacia, se convierten en un activo corporativo. En general, el equipo informático está considerado como un activo material y aparece en el balance junto a otros activos materiales. El coste de un equipo informático, software incluido, ha caído en picada desde la llegada de los estándares de sistema, tales como MS-DOS, UNIX y Microsoft Windows, pero no es el del precio de compra del Hardware de lo que se habla, sino de la forma en la que se utilizan las soluciones aportadas por la TI en la organización y su impacto en los niveles de eficacia atención al cliente, satisfacción de los empleados, etc., es decir, de los beneficios inmateriales. Hoy día se está en otros escenarios con otras características. En cuanto al acceso, en el pasado, los sistemas internos y la información eran considerados como activos estratégicos, que había que compartir de manera selectiva. Hoy en día, debido a los delitos informáticos, las empresas tienen que equilibrar las necesidades de seguridad con las de acceso abierto a la información.

La empresa venezolana ha empleado herramientas metodológicas y tecnologías de información para sistematizar las decisiones gerenciales. Dentro de ellas se encuentran (1) Los métodos de investigación de operaciones; (2) Árboles de rentabilidad; (3) Calidad total y reingeniería de procesos, (5) Inteligencia artificial. Y Sistema expertos; (6) Sistemas integrados de planificación (MRP y ERP) y (7) Data mining y business intelligence (González, G., 2002, Abril-Junio:15). La PYME presenta fuertes debilidades en la utilización de los sistemas de integración estratégicos por cuanto, en opinión de muchos gerentes venezolanos, ellos "están siendo subutilizados y no integran completamente a las empresas". (Lorenzo, 2002, Abril-Junio:20) Para explicar dicho fenómeno, en todas las empresas consultadas, argumenta este autor, la implantación comenzó por uno a tres módulos y se detuvo durante uno a tres años. Las empresas integraban la contabilidad con el manejo de los inventarios, las ventas o la nómina; pero el resto de la organización permanecía aislado, usando otros sistemas o procesos manuales.

**P032 Ética y Valores se traducen en la forma de actuar de los miembros de la empresa.** La ética se define como "un sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación, disciplina que trata del bien y el mal, de lo correcto o incorrecto". Koontz & Weihrich (1994:75). Hay un consenso generalizado por parte de los gerentes de la PYME en el Estado Táchira, en la importancia de la ética y los valores como principios que guían su comportamiento en la organización. "Yo pienso que nada funciona si no tiene valores, sino se tiene una ética". (P032:E04:I05ANN). La suma de estos valores trasciende a la empresa; así,

Esa es la base fundamental de cualquier empresa que la forma, el reflejo de la parte humana es el lo que se exterioriza en una compañía, donde no hay egoísmo, donde se trabaja con calidez humana, donde prevalezca el amor, la comprensión y la camaradería la hermandad entre los trabajadores, porque es una cuestión de hecho que es una cuestión donde convivimos más con nuestros compañeros de trabajo más que con nuestra propia familia. Nosotros llegamos en la noche a dormir y nos ven en la mañana cuando salimos, duramos casi ocho horas diarias conviviendo con las mismas personas. Estar conscientes en un buen acabado del mueble es muy difícil y yo le atribuyo eso a la falta de educación del operario

porque siempre se ha educado la gente con el animo de que sacar la mayor ganancia con la inferior calidad entonces eso es y muchas veces por la falta de honestidad también porque si le hizo falta mano de obra a un mueble, por ejemplo. Entonces no es la gente suficientemente honesta para entregar las cosas a conciencia como tiene que ser. (P032:E03:I04FCC).

Son transmitidos desde sus hogares por varias generaciones "Sin la ética no llegamos a ningún lado. Como decía mi abuelo, que digan que no nos fuimos por los caminos malos, que nos recuerden porque fuimos muy honrados, e hicimos las cosas bien hechas; hacer las cosas por la mitad, es preferible no hacer nada". (P032:E01:I03:NÑI). Los gerentes de la PYME observan que en los últimos tiempos la ética y los valores han sido descuidados y sienten que tienen una responsabilidad moral de su difusión y practica. "Hay valores que incluso se tienen que rescatar, para ser aplicados al mismo personal, con la idiosincrasia del empresario". (P032:E01:I01CHA).

**P033 Comunicación y Cultura Organizacional.** La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otras. De allí que la forma en que las personas interactúen en la organización y los supuestos básicos que se formulan son parte de la cultura de la organización. Schein cp Stonner, Freeman, & Gilberth (1996), plantea tres elementos básicos de la cultura (1) Los artefactos; (2) Los valores adoptados; y (3) Los supuestos básicos fundamentales. Los artefactos son cosas que se ven, escuchan, y sienten cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para las personas. Incluyen productos, servicios, patrones de conducta de los miembros. Ejemplo, la forma de vestir del personal; es según dicho autor, el primer estrato de la cultura organizacional. Los valores adoptados es el segundo estrato de la cultura organizacional. Los valores adoptados son las razones que se esgrimen para explicar por que hacemos lo que hacemos. Por ejemplo, en la PYME tachirense el apego a la calidad de sus productos al igual que la forma de comunicación informal utilizada insistentemente para transmitir los mas diversos aspectos que en otras organizaciones acostumbradas a una mayor formalidad.

(...) se transmiten los valores mediante charlas, ciertos seminarios que aquí se practican en la empresa, desde el punto de vista administrativo, desde el punto de vista técnico, pero si estamos en una constante de dialogo con el personal (...) En cuanto a como son oídos esos valores, ellos aceptan esos valores, son oídos, tomados en cuenta, toma mucho interés. (P033:E01:I01CHA); valores morales, si claro, se trasmiten verbalmente. (P033:E03:I04FCC).

Metalmecánico dijo (...) pero no esta publicada. Pero si se les trasmite, se les habla en ese término. (P033:E04:I05ANN). Y finalmente, se catalogo al tercer nivel de la cultura organizacional como supuestos básicos. Son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización. En una organización la cultura dicta la manera indicada de hacer las cosas, muchas veces, por medio de supuestos implícitos. Por ejemplo, el supuesto básico de que todo producto ó servicio que se ofrezca debe estar al alcance de todos los clientes; otro ejemplo, el supuesto que la publicidad y las promociones puede apoyar una estrategia adecuada de marketing. La cultura organizacional es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que

perfila sus actos hacia la obtención de las metas de la organización. De hecho, opinan Stonner, Freeman & Gilberth (1996:202), la cultura origina y definen las metas organizacionales. La cultura debe estar alineada con otros actos de las actividades en la organización. Son ejemplos de ello la planificación, la organización, la dirección y el control de hecho, puntualiza el autor, "si una cultura no se alinea con estas tareas, entonces la organización seguramente tendrá dificultades". Desde la perspectiva de otro autor, la cultura corporativa se puede definir a la perfección como "la forma en la que hacemos las cosas en la empresa". (Brooking A., 1997:85). Comprende todos los valores, héroes, ritos y rituales aceptados y compartidos por la fuerza de trabajo. La cultura corporativa mantiene firme la empresa cuando reacciona ante los caprichos del mercado o de la empresa cuando reacciona a los caprichos de la dirección. Una cultura corporativa sólida, basada en una filosofía de gestión bien reflexionada, constituye un activo sensacional. La cultura corporativa se crea en las altas esferas de la compañía y casi siempre refleja los valores de sus fundadores. Existen varios tipos de culturas y cada uno de ellos determina la forma en la que trabajan y se interrelacionan los individuos; machistas, trabaja duro/juega duro, alto riesgo/alta recompensa, familiar, basada en un proceso, basada en un héroe, basada en el trabajo en equipo. Los asistentes a cursillos de gestión también describieron sus culturas como "empresarial y exquisita", "honesta y digna de confianza", etc. En las grandes organizaciones, los empleados no se dan cuenta de que su departamento tiene la misma cultura que los demás, lo cual no es de extrañar, ya que en las culturas de grupo cada líder acaba imponiendo sus propios valores.

**P034 La PYME eleva el nivel de vida de sus trabajadores.** A pesar de los cuadros de desigualdad social, que se presentan en Venezuela, la PYME tiene un papel protagónico en la elevación del nivel de vida de sus trabajadores. En 1999, y en fuente de la INE (2000), la población activa de Venezuela se estimó en 9.601.335 personas. Aproximadamente el 11% de la misma se empleó en la agricultura, el 65% en el comercio y en actividades de servicios y el resto, un 24%, en la explotación petrolera y minera, en industrias manufactureras y actividades ligadas a la construcción, la electricidad y el transporte. El trabajo organizado en Venezuela está formado por sindicatos, asociaciones y ligas campesinas. La organización que agrupa a la fuerza laboral más importante y antigua es la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV), con cerca de 1,5 millones de afiliados. Para el año 2002 se formó el sindicato bolivariano llamado Unión Nacional de Trabajadores (UNT), considerado como una organización de corriente oficialista, respaldado por el Presidente Hugo Rafael Chávez Frías, en contraposición con la CTV, tildado como el "de la cuarta república". Se observó el manejo familiar de la PYME tachirenses, con rasgos patriarcales, como una gran familia corporativa. Se sigue el ejemplo del patrón o dueño, quien es el hombre vértice en la organización.

Es una típica empresa que es familiar, ellos transmiten esos mismos principios que se los han dado como a sus hijos, al personal, tal cual como el ha creado su familia, de que tienen que cumplir, de que hay que responder, de que jamás vamos a quedar mal con el banco o con el Seniat o que vamos a ser esto malo, igualmente para la

empresa para todo eso es como todo, el da su ejemplo, y desde ese mismo ejemplo, todos nos guiamos porque si el pusiera un mal ejemplo, otra cosa seria (P034:E01:I02NNI).

Algunas necesidades primarias como vivienda y comida son entonces satisfechas a través de los empleos.

Cuando vemos que hay una mejora, en la calidad de vida de los mismos trabajadores, preocupados por que si no tenemos casa y de ayudar de pagar el alquiler y se han visto ya varios casos que han mejorado ya tienen casa, otros se preocupan por comprar un terreno, a posterior fabricar (P034:E01:I01CHA).

En la actualidad, existen diversos métodos para estimar y comparar el nivel de vida de un país con el de otro. La renta nacional per cápita es una de las formas más comunes para estimar el nivel de vida de un país y consiste en dividir el Producto Interior Bruto (PIB) por la población, estableciendo así el PIB per cápita. Si la población crece a una tasa menor que la del PIB, el nivel de vida está aumentando. Si la población crece más de prisa que el PIB el nivel de vida disminuye. Pero el PIB per cápita, al ser una media aritmética, no permite ver la distribución de la renta entre la población. Por ejemplo, en algunos países latinoamericanos, de la cual Venezuela forma parte, la riqueza está concentrada en manos de una pequeña minoría, y la amplia mayoría de la población no tiene ingresos y sobrevive con actividades de subsistencia. Para comparar el PIB per cápita entre países, es necesario dar las cifras en una única unidad monetaria, como por ejemplo, el dólar estadounidense, lo que permite hacerse una idea aproximada de las diferencias en el nivel de vida entre países.

Una de las desventajas de utilizar este método para comparaciones internacionales es que no tiene en cuenta el coste de la vida de cada país. Por ello, muchos analistas prefieren comparar el nivel de vida entre países utilizando la Paridad del Poder Adquisitivo (PPA), que tiene en cuenta la cantidad de bienes y servicios que se pueden adquirir en un país con el PIB per cápita dado en moneda nacional. Las estimaciones de la PPA suelen mostrarse según una escala que va de cero a 100, siendo 100 la PPA existente en Estados Unidos. El Nivel de vida, en economía, es conocida como la estimación de la cantidad de riqueza y de la prosperidad de la población de un país. Por lo general se estima el nivel de vida en función de bienes materiales, de los ingresos obtenidos y los bienes de consumo que se pueden adquirir con aquéllos, pero no se tiene en cuenta, por ejemplo, la contaminación atmosférica, que sí se estima al analizar la calidad de vida. Existen numerosos métodos para estimar y comparar el nivel de vida de un país con el de otro, pero ninguno de estos métodos tiene en cuenta conceptos como la felicidad personal.

**P035 La Pobreza y Desarrollo Economico.** El gerente de la empresa E01 considera que la pobreza va mas alla de las posesiones materiales. "No es solamente pobre porque no tenga un sitio ideal para vivir y la pobreza tiene muchos puntos de vista, la pobreza tiene unos de los enemigos mortales que es la falta de educación la falta de cultura en las personas". Ellos consideran que en la medida que se generen mas pequeñas

y medianas empresas y se incorporen mas personas de clases y estratos sociales mas pobres, pues de esa forma se va también eliminando pobreza. Ellos piensan que debe haber una corresponsabilidad entre la situación de bonanza de una empresa con respecto a sus trabajadores. A tal efecto, el gerente de la E03 comento que "Si la empresa esta bien, los empleados tienen que estar bien, porque los empleados tienen que crecer al mismo ritmo que crece la empresa, tiene que en forma equitativa pero, el nivel de vida, si no lo eleva, por lo menos lo mantiene". La gerente de la E04, afirmo que este tipo de empresa puede generar empleo y absorber una gran masa de trabajadores, pero que en las condiciones en que están, estas expectativas no se cumplen. También piensa que la empresa debe trascender las fronteras del país y exportar y no dedicarse solamente al autoabastecimiento. El gerente de la E05 si resalta su contribución a eliminar la pobreza y denota el efecto multiplicador de la renta. "aquí son 30 obreros, 30 problemas que le quitamos al gobierno nacional.(...) Imagínese el que vende la papita, la cebolla, que si van a comerse un perro caliente, generamos empleo". Actualmente, pareciera que:

la sociedad esta enfrentada a los problemas de la violencia, el desempleo, la falta de educación de grandes sectores de la población el deterioro del medio ambiente, la extinción de especies vegetales y animales, el rechazo al sistema de valores y el vacío y la insatisfacción del hombre moderno. (Medina V, J., 1998:289).

Todo lleva a que el crecimiento económico de algunos países, regiones, los avances científicos y tecnológicos no han significado la completa satisfacción de las necesidades materiales y espirituales ser humano. Estudios publicados por Medina V., J., (1998) indicaban que el período de 1950 a 1970 fue de gran crecimiento económico en América Latina. Sin embargo, este crecimiento no ha significado un desarrollo para la mayor parte de la población, a pesar de que entre 1965 y 1985 el consumo per cápita de los países en desarrollo aumentó en casi un 70%. En el caso Colombiano, por ejemplo, en 1972 el 72.5% de la población tenía las necesidades básicas insatisfechas y el 60% estaba bajo la línea de pobreza; en 1984 las cifras eran del 55.4% y 50.9% respectivamente y, en 1990 el 39.3% tenía insatisfecha sus necesidades básicas y el 48.9% estaba bajo la línea de pobreza.

El ingreso per cápita promedio aumentó en América Latina en un 50% desde 1960 pero este incremento se ha distribuido en forma desigual entre países, entre regiones de los países y entre grupos socioeconómicos. Un tercio de la población no se ha beneficiado del crecimiento del ingreso per cápita. De los 420 millones de habitantes de América Latina y el Caribe se calcula que el 40% son pobres, o sea, que 168 millones de personas tienen insatisfechas sus necesidades básicas. Dos de cada cinco familias están en esta clasificación y una de estas dos familias, o sea el 20% de la población, ni siquiera satisface sus necesidades nutricionales. Perego, L. (2004), explica las razones por las cuales la economía mundial se transformó en dos regiones que muestran contrastes. Por un lado, los países industrializados del primer mundo y los países subdesarrollados del tercero.

Por el otro, el desarrollo de una fuerte tendencia a la globalización, en correspondencia con las fuerzas más profundas de la producción y el comercio mundial, sobre la base del desarrollo tecnológico en las telecomunicaciones y la informática. Debe resaltarse los señalamientos de este autor, en el sentido de que el desarrollo de la economía mundial se ha caracterizado por su elevada heterogeneidad al interior de cada grupo y se acentúan por los problemas de desigualdad y pobreza, en los países desarrollados se perciben sustanciales avances en la apertura financiera y comercial, mejoramiento del nivel de vida y creciente industrialización. El tercer mundo en cambio, aumenta la vulnerabilidad de sus sectores ante los avances del proceso globalizados, al enfrentarse a tendencias que impactan en forma adversa a sus políticas de desarrollo, las que propician graves implicaciones sobre millones de habitantes, agravando los problemas de: marginación, desempleo, desnutrición, pobreza, soberanía nacional, desconfianza política, inestabilidad social, corrupción, inseguridad pública, narcotráfico, entre otros.

La pobreza es un mal que aqueja a la humanidad y ha sido tema de intensos debates de investigación, por prestigiosas universidades nacionales y mundiales. En este sentido, la Universidad Católica Andrés Bello, en Venezuela, finalizó una investigación sobre pobreza. A la par de este logro, Rojas (2003:1) reporta que el Economista Gustavo García lideró un equipo compuesto de 25 personas que trabajó en la elaboración del acuerdo social para el desarrollo y la supresión de la pobreza. Expuso García, que para atacar este flagelo, los investigadores propondrían reformas institucionales y políticas que permitieran que "en 25 años se logren tasas de crecimiento anual entre el 4% y 6% del producto interno bruto, y que durante ese tiempo se consiga reducir a 8% la población que se encuentre en situación de pobreza extrema o de exclusión social". Indica el estudio, que al cierre de 2002 la pobreza alcanzaba al 72% de la población, mientras que 33% esta en situaciones extremas.

Resaltaron además, que la pobreza genera dificultades al crecimiento económico porque esta asociada a un capital humano poco productivo, que no tiene suficientes años de escolaridad ni formación. Desde el punto de vista de este investigador, la caída de la economía que se registro el año pasado es la mas profunda en la historia del país desde que se llevan estadísticas confiables y la contracción será superada por la que se registrará este año [2003], afirmó. Gran parte de la pobreza en el mundo se debe a un bajo nivel de desarrollo económico. China e India son ejemplos de países superpoblados en vías de desarrollo en donde, a pesar de la creciente industrialización, la pobreza es notoria. La pobreza diezma la población.

Decenas de miles de personas en situación de pobreza fallecen cada año a causa del hambre y la mal nutrición en todo el mundo. Además, el índice de mortalidad infantil es superior a la media y la esperanza de vida inferior. Parece inevitable que la pobreza esté, según los criminólogos, vinculada al delito, aun cuando la mayor parte de las personas con muy bajos ingresos no sean delincuentes y estos últimos no suelen sufrir graves

carencias. Otros problemas sociales, como las enfermedades mentales y el alcoholismo, son más habituales, debido a que son causas y efectos de la escasez de recursos económicos y de una atención médica inadecuada. La pobreza ha sido considerada como indicador de desigualdad de clase social y sexo en las sociedades industriales, en donde las mujeres que viven solas y las familias de clase baja presentan el nivel más bajo de pobreza. Asimismo, ha sido considerada como un indicador de trato económico desigual entre los países desarrollados y en vías de desarrollo, estando la riqueza acumulada en los primeros y la pobreza en los segundos, lo que forma la denominada línea Norte Sur. Las zonas más pobres del mundo son el sur de Asia (Bangladesh, India y Pakistán), los países del norte de África, Oriente Próximo, Latinoamérica y este de Asia.

Al abordar temas como la pobreza y calidad de vida, se considera esencial el comportamiento de las empresas y el papel de factores como las aptitudes organizativas y tecnológicas, el aprendizaje empresarial e inter empresarial, etc. Introduce una dimensión sistémica en la cual la calidad de la infraestructura como las telecomunicaciones, energía, redes de información, etc. de la educación y en general de todos los bienes públicos con externalidades positivas, se considera vital por su contribución tanto al crecimiento económico como a la calidad de vida. Según se comentó en el capítulo I, desde 1990 el PNUD implantó el IDH para utilizar un indicador económico más significativo que diera una visión de las condiciones socioeconómicas reales de la población por cuanto el PIB por persona puede ser engañoso. El IDH toma en cuenta tres dimensiones básicas: la longevidad, medida por la esperanza de vida; los conocimientos, medidos por la tasa de alfabetización y la duración media de la escolaridad; el nivel de vida, medido por el ingreso ajustado. Su calificación va de uno (el mejor) a cero (el peor). Cuando el IDH es superior a 0.80 se considera elevado; medio entre 0.80 y 0.50 y bajo cuando es inferior a 0.5. No es hostil al empleo y hace énfasis en asuntos sociales como la inversión en recursos humanos, la distribución de las ganancias en productividad, entre los diferentes agentes económicos, la eficiencia de los sistemas de bienestar, entre otros. El IDH toma en cuenta el Producto Interno Bruto / persona (PIB/p), pero también otros factores que contribuyen a lo que llama la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas, Unesco (1999) desarrollo, la esperanza de vida en el nacimiento (longevidad), el nivel de atención escolar y el porcentaje de personas que saben leer y escribir (conocimientos, medidos por la tasa de alfabetización y duración media de la escolaridad), el nivel de vida, medido por el ingreso ajustado. La Unesco considera que lo más representativo no es un dato aislado sino verlo en conjunto con respecto al rango ocupado al compararlo con varios países.

En un análisis presentado por dicho organismo se evidencia que los países que a criterio de las UN son los diez más desarrollados, no son precisamente, los que tienen el más alto PIB/persona por ejemplo, Canadá tiene un rango No.1 en IDH, pero su rango PIB/p es el No. 8. Pineda-Serna, quien es funcionario de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, acota que el trabajo es uno de los factores de producción que se

considera dentro de la economía clásica y la combinación de los coeficientes de los factores trabajo y capital en función de la producción, ha sido uno de los parámetros iniciales de análisis de la economía neoclásica. En este sentido, las escuelas de administración y negocios han desarrollado abundantes esquemas sobre el impacto de los recursos humanos en las organizaciones, así como la necesidad de políticas que favorezcan un entorno favorable para la fuerza de trabajo dentro de las organizaciones. (Medina V., J., 1998).

El informe del BM durante el periodo de 1998-1999 estuvo centrado en la importancia del conocimiento para el desarrollo, señalando que la mayoría de las economías avanzadas están basadas en el conocimiento. Desde su punto de vista, son tres los elementos que muestran y fundamentan la relación estrecha entre conocimiento y desarrollo: (1) La globalización que se basa en las modernas comunicaciones internacionales; (2) Un mayor peso de las industrias de alta tecnología y de sus exportaciones; finalmente, (3) El ritmo e importancia del crecimiento de las tecnologías de la información que contribuyen a reflejar el avance de la innovación tecnológica. (Sánchez D., 2001). Uno de los aportes de las PYMES, a través de la competitividad es elevar el nivel de vida de la población. En este orden de ideas, para disminuir la pobreza es necesario, al menos teóricamente, un elevado crecimiento económico, reducción de la inflación, incremento del empleo con absorción del desempleo y el diseño e implementación de políticas públicas efectivas. Pero si observamos el panorama en América Latina en los años ochenta y noventa, se han dado desequilibrios económicos que han aumentado la pobreza.

Según datos de la Cepal (1997) en una estimación correspondiente a 19 países de la región andina, el porcentaje de hogares en situación de pobreza aumento del 35% en 1980 al 41% en 1990, al 39% en 1994, lo cual implica una población que supera los 200 millones de personas. La situación de extrema pobreza aumento del 15% en 1980 al 19% en 1990 al 17% en 1994. Esto evidencia que en el continente uno de cada seis hogares todavía no logra satisfacer sus necesidades alimentarias, ni siquiera destinando a ello la totalidad de sus ingresos.

**P036 Entrenamiento del Personal.** La PYME contribuye a las actividades que se traducen en procesos de desarrollo de las personas e incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Se considera como una inversión en las personas.

Nosotros capacitamos al personal; no se trata de conseguir un obrero o un ayudante simple y llanamente para cumplir con una labor. Pues esa persona esta en una constante capacitación aquí en la empresa. Y no solamente en la parte técnica o el oficio que tiene que operarse sino también atiende también otro tipo de orientaciones aquí en la compañía. (P036:E01:I01CHA).

La PYME da entrenamiento a sus trabajadores mediante un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, en mediante el cual ellos aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica entonces, "La transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente" (Chiavenato, 2000:557). Con estos programas de entrenamiento el gerente pretende preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas del cargo, ofrecer oportunidades para el desarrollo personal continuo, y cambiar la actitud de sus trabajadores, ya sea para crear un clima más satisfactorio dentro de los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. "La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de competitividad sino de la productividad con la que se empleen los recursos de la nación (trabajo y capital). (Medina V., J, 1998).

**Cambio de paradigmas para el aprendizaje.** Hay muchos gerentes con paradigmas obsoletos en el área de capacitación, apoyados en ideas tradicionalistas, a los cuales no les agrada el prospecto de tirar a la basura sus salones de clase y sus manuales. Es revolucionar el aprendizaje tradicional, con el aprendizaje virtual. Aun cuando esta revolución del aprendizaje aun esta en la infancia, "las organizaciones están usando las simulaciones por computadores y los escenarios de representación de papeles como parte de su capacitación... son los pioneros de hoy día. "Son los primeros en reconocer que los métodos tradicionales no funcionan, quienes no solo están adoptando la tecnología computacional como una herramienta de capacitación, sino los principios del fracaso en las expectativas, los escenarios basados en metas y la idea verdaderamente revolucionara que el aprendizaje debe ser divertido.

En el aprendizaje virtual la capacitación comienza logrando que la gente haga algo aun si no comprenden con exactitud, lo que están haciendo, esta bien siempre y cuando comprendan que pueden pedir ayuda sobre la marcha. Uno de los softwares mas conocidos en de aprendizaje virtual, es la simulación para pilotear aviones, entre muchos. Lo que las organizaciones "saben", su conocimiento será lo que les proporcionara la ventaja competitiva mas importante de todas.

Schank (1997:170) esgrime "cuando las empresas ya no puedan vender basadas en la lealtad a la marca, la calidad o el precio ¿Qué es lo que les queda? En un mundo de productos de paridad, ¿Dónde puede encontrar la ventaja competitiva? ¡en el conocimiento!

### 1.3 VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

La vinculación de la PYME se estudió a través de las dimensiones de (A) Relaciones con la Sociedad y (B) Relaciones con el Medio Ambiente. Los indicadores correspondientes a cada uno de ellos se mencionan a continuación.

#### A. RELACIÓN CON LA SOCIEDAD

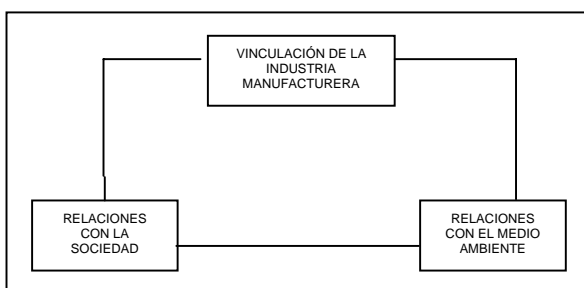


Grafico No. 06-06  
INDICADORES INICIALES DE LA DIMENSIÓN VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

Los subindicadores iniciales estudiados fueron la relación de la universidad sector productivo, la relación de la PYME con los entes gremiales, y la relación con la comunidad en donde esta inserta. (Ver Grafico No. 06-06). El Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio Fenomenológico, están ubicados desde el No. 037 hasta el No. 045 (Ver

Anexos de la Serie E). Las categorías emergentes de interpretación fueron: (037) Vinculación de la PYME con las Universidades; (038) Beneficios de Aplicación del conocimiento; (039) Bajas expectativas en la afiliación a entes empresariales y Sindicalismo; (040) Responsabilidad Social Empresarial; (041) Egoísmo y falta de Sensibilidad Social; (042) Conservación Ambiental en los grupos de interés; (043) Uso racional de los Recursos Naturales; (044) Competitividad y mentalidad ecológica; y (045) Desecho y Reciclaje.

**P037 Vinculación de la PYME con las Universidades.** Los gerentes de la PYME han demostrado una disposición muy positiva de apoyo a los distintos participantes de los programas que se desarrollan en las Universidades del Táchira, aun cuando no hay convenios formales. Las áreas en las que han recibido los pasantes o investigadores son Industria, Mecánica, Electrónica, Administración, Contaduría, Mercadeo, y Doctorado. Las Universidades son la UNET, IUT, ULA, Santiago Mariño. Donde no es posible recibir los pasantes, ellos colaboran aportando información. "Con la UNET, muchos ingenieros, con el Santiago Mariño, con el IUT, los que salen allí de electrónica, vienen dos, tres, cinco grupos al año. Eso es mucha gente" (P037:E04:I05ANN). En los estudios de la relación universidad-empresa muestran que la mayor parte de esas relaciones se establecen entre empleados con formación universitaria y sus colegas en la universidad, según estudios de Hein (1996) citados por Arocena & Sutz, (2001). Otros resultados empíricos se sintetizan en que las empresas en su mayoría consideran la implementación de la innovación como un asunto interno. En Colombia

las universidades son vistas como origen de ideas innovadoras por el 13.4% de las firmas entrevistadas, mientras que la cifra para los centros públicos de investigación es del 7.4%. Para México, fueron escasos los convenios para innovaciones establecidos con universidades (6% del total) y centros públicos de investigación (4.9%), sin embargo, estas organizaciones constituyen la mas nacional de todas las alternativas dado que el 90% de todas las universidades y centros públicos de innovación eran mexicanos, en contraste con los clientes que eran extranjeros en el 40% de los casos, o de empresas del mismo grupo que eran extranjeras en el 50% de los casos.

En cuanto a Venezuela, 43% de las firmas declararon haber tenido relaciones tecnológicas externas; de ellas, solo 3,5% fueron establecidas con universidades y 4,5% con instituciones publicas. Argentina reporto que solo el 6% de todas las empresas de la muestra declaran haber tenido contratos con universidades o institutos públicos. La innovación es un factor clave de la competitividad, tanto a nivel de firmas como de países, la innovación implica procesos de cambio llevados a cabo por firmas que son afectadas por un amplio conjunto de factores económicos, políticos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos. La revolución tecnológica y las demandas de competitividad internacional para las empresas imponen la necesidad de un mayor acercamiento entre la universidad y el sector productivo. La experiencia internacional ha demostrado que la gestión de tecnología es un elemento importante para establecer una relación sana y duradera entre las empresas y las universidades y centros de investigación a través de modalidades de cooperación interindustriales, la universidad y centros de investigación, en áreas tales como (1) Sistemas nacionales para la explotación de la tecnología universitaria; (2) Programas universitarios de enlace con la industria; (3) Oficinas universitarias y de empresas en transferencia de tecnología; (4) Empresas comunes con la universidad para la comercialización de tecnologías; (5) Núcleos independientes de gestión de tecnología o "corredores" de tecnología; (6) Centros de innovación tecnológica; (7) Consorcios de I + D y centros cooperativos de investigación llamados "industry/university cooperative research programmes"; (8) Incubadoras de empresas; (9) Parques tecnológicos; (10) Centros de investigación de excelencia.

Esto será solamente posible en el momento que se tome la decisión política de modernizar el sistema educativo y de la formación de recursos humanos en las áreas técnicas, muy especialmente a través de la reestructuración de las facultades de ingeniería y administración de negocios, con currículos adaptados a las presentes condiciones de desarrollo tecnológico y gestión estratégica de tecnología; y, programas en las escuelas vocacionales técnicas mas orientados hacia la demanda futura de mano de obra calificada en sectores donde se quiera construir una ventaja competitiva. No hay personal con suficiente conciencia respecto al cuidado de la atención a sus usuarios y en ocasiones se da una actitud de poca responsabilidad con ellos de cierta desidia e indolencia; de poca solidaridad. Hay una cultura individualista por parte del funcionario.

La competitividad en la PYME y en el mundo de los negocios hace que el trabajo sea cambiante por naturaleza. La capacitación y la reeducación de la fuerza laboral se basará en el conocimiento. Por lo planteado ante la vinculación universidad PYME lleva a la conclusión de que la organización tendrá que interactuar más con el sistema educativo, para así influir más sobre la calidad de los trabajadores que recibirá. Las condiciones de trabajo del futuro requerirán nuevas habilidades, ya que estas deben estar a la par con un rápido cambio económico y tecnológico. Pero la universidad también está llamada a ser abierta, no tan cerrada, e interactuar y cumplir la labor de pertinencia social a la que está llamada y tener más acercamiento extramuros.

**P038 Beneficios por la aplicación del conocimiento.** Aun cuando se detectó una relación de hecho y no de derecho de la PYME con las universidades, y la experiencia que ellos han tenido ha sido los trabajos muy puntuales, sin haber programas o planes continuos, la empresa ha sido beneficiada con la aplicación de ese conocimiento. También, ha habido discreción por parte del empresario de los trabajos que él considera más vitales para su organización. No hay un convenio así concreto de que haya una continuidad. La experiencia que reportan "es que vino el pasante cumplió con su objetivo, dejó un trabajo, lo ponemos o no en práctica de acuerdo a las necesidades". (P038:E01:I01CHA). Otro informante comentó que "El beneficio es que algunos de los estudios que realizan, uno los aplica, uno o dos ingenieros después quedaron en la empresa trabajando, los absorbimos, estamos tomando en cuenta ese aporte que ellos nos han hecho". (P038:E04:I05ANN).

En América Latina la innovación tecnológica ha sido subvaluada por "las tendencias culturales dominantes. Escasamente por los economistas de desarrollo de corriente local, y casi totalmente ignorada por las políticas públicas" comenta Arocena & Sutz (2001). Ellos opinan que en los sistemas nacionales de crecimiento industrial, durante el periodo de rápida industrialización en latinoamericana no llegaron a construirse. Sin embargo, pueden ser vistos como una referencia conceptual general para estudiar problemas relacionados con la innovación y/o una noción unificadora para hacedores de política. Es a partir de mediados de los años 90's, cuando la innovación industrial en varios países latinoamericanos ha sido cuidadosamente estudiada a través de encuestas específicas. Un análisis comparativo detallado por hecho por dichos autores, refieren que fueron presentadas en el II encuentro latinoamericano de indicadores de innovación, organizado por la Red Latinoamericana de Indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación (Rlcyt), en Caraballeda, octubre 1988, Venezuela. Igualmente, los autores recalcan los trabajos pioneros que sobre las capacidades tecnológicas y de innovación en sectores manufactureros latinoamericanos ha realizado Jorge Katz (años 70's y 80's).

Se entiende la Investigación y Desarrollo (I+D) como una componente del proceso de innovación. Las innovaciones intra organizacionales son aquellas que se realizan enteramente al interior de una organización sin

la necesidad de demandar intervención de otros agentes tecnológicos. Mientras que la innovación inter organizacional es aquella en la cual se establece una estrecha relación entre la organización del sector productivo y los agentes de la infraestructura tecnológica nacional.

Debido a la estructura industrial de los países latinoamericanos, tradiciones, mentalidades, valores culturales y otros factores desfavorables para la innovación tecnológica, la mayoría de los procesos innovadores se experimentan sobre la base de innovaciones inter organizacionales. Este hecho se ve reflejado por el tamaño de las organizaciones productivas de capital nacional. La innovación como proceso gerencial se asocia a un pensamiento gerencial estratégico. Este proceso supone cinco etapas: (1) Procesamiento de señales; (2) estrategia; (3) Dotación de recursos; (4) Implementación; y (5) Aprendizaje y re-innovación (Viana, 1995). En el procesamiento de señales, es recomendable un constante monitoreo y búsqueda en el entorno rápidamente cambiante, con la finalidad de detectar innovaciones potenciales y producir el cambio de la sobrevivencia. Desarrollar una capacidad de cambio para mejorar y poder al fin plasmar esas ideas en un plan estratégico. La estrategia conlleva a evaluar dónde estamos ahora y hacia donde queremos llegar que supone el cómo llegaremos. El pilar fundamental será una estrategia de innovación con la finalidad de desarrollar nuevos o mejores productos y/o procesos para crear valor y ventajas competitivas.

Es prioritario el apoyo de la alta gerencia para emprender los procesos de cambio. La implementación conlleva al desarrollo de novedosos esquemas y estructuras involucrando a la gerencia y planificación de proyecto, configurando tecnología y organización. Esta etapa es crucial para el cambio, con sus aspectos críticos. El monitoreo y seguimiento debe hacerse constante, sobre la marcha. Realizar la evaluación del desempeño y analizar las variaciones con respecto a las iniciativas de cambio. La última etapa, crucial, donde se dictaminará del éxito o fracaso del proceso de innovación y cambio. La experiencia obtenida dará las pautas para saber lo que se debe aprender y desaprender. La ventaja competitiva de las organizaciones, en la postmodernidad, no viene dada por la suma de las partes integrantes de ella. La fuerza de una organización no procede del conocimiento de lo que ha funcionado en el pasado, sino de la capacidad de regenerar continuamente y volver a proyectar su conocimiento, proceso y mercados. Es decir, en el mercado actual, para ser competitivos, las organizaciones deben asumir la innovación como un proceso constante. El combustible para la innovación es la base de conocimiento de la organización y aprecia el conocimiento como activo frágil y volátil. En este orden de ideas, para seguir siendo competitivo, debe cosechar el conocimiento del pasado y construir sobre él para responder al mercado del mañana.

**P039 Bajas expectativas en la afiliación a los entes organizacionales.** No todos los empresarios consideran beneficioso el estar asociado a una cámara de empresarios. No valoran que los mantienen

informados de cursos, talleres, venta de maquinarias, políticas de financiamiento, aspectos estructurales, aspectos del sector productivo etc. Pareciera que no es buena la imagen o el mensaje que logran transmitir dichos entes empresariales. Sin embargo, ellos continúan afiliados.

Si, estamos asociados a "E" y al sindicato de "S" la cámara del sector, que es "A". Las cámaras, voy a ser sincera en realidad no aportan mucho. Lo que a uno le mandan folletos para congresos y cuestiones de ventas de maquinas internacionales pero la realidad aportes importantes que uno diga como me ha ayudado la cámara, esto si es bueno, no. A veces son mesas de trabajo de ventas Yo pienso que la cámara debería de mantener un staff, de abogados, ya sea expertos laborales, expertos en cuestiones comerciales, para mí eso es muy importante, tener un abrigo, un apoyo legal, que un vaya a la cámara y diga mira me esta pasando este problema necesito apoyo (P039:E04:I05ANN).

De igual forma, pareciera que la situación se repite en cualquier asociación empresarial.

Estamos afiliados a "A" pero aquí no funciona, eso a nivel de comercio [para el punto de venta]. Son desunidos, no se participa mucho. Están haciendo cursos para microempresarios y siempre nos están mandando información, que tienen asesoría legal, tienen un seguro de defensoría. No son llamativos los talleres, no logran motivar, yo creo que son las temáticas. Uno tiene que capacitarse. Capacitar a nivel de comercio y a nivel de industrial, capacitar a la gente por sectores practicando para que todos aprendamos a ser de todo. Que no generalicen, que lo hagan por sectores. (P039:E03I04:FCC)

Pero a su vez, no se supo que las cámaras que agrupan a los empresarios hicieran algún tipo de estudio de mercado para monitorear el grado de satisfacción del cumplimiento de las expectativas y necesidades de sus afiliados. En este sentido, se esta perdiendo un gran potencial por la falta de una comunicación adecuada entre dos grupos que se necesitan mutuamente, que redundaría en beneficiar a la PYME. En la relación con la sociedad y la PYME, dentro de los actores sociales se localiza el estado, las organizaciones y las Empresas. Peregro (2004) explico que dentro de las organizaciones se manifiestan, entre muchas, las cámaras que agrupan a los empresarios. Estas instituciones tienen un rol en el desarrollo económico y contribuyen de alguna manera al ambiente macroeconómico de los negocios.

El sector privado en sí mismo debe jugar un papel en darle forma al ambiente de negocios en el cual opera. Los cuerpos colectivos empresariales, como las asociaciones de comercio o cámaras de comercio, también tienen importantes papeles que jugar en mejorar la infraestructura, las instituciones de capacitación, y otras tareas similares, que no siempre son reconocidas. Los agentes económicos locales están integrados por una serie de entidades que juegan en la región papeles de regulación, financiamiento, formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico, etc. y que pudieran tener interés en participar en el fomento y desarrollo de redes empresariales. El citado autor aporta algunos ejemplos de entidades que forman parte de los agentes económicos locales. Ellos son las organizaciones empresariales (cámaras empresariales, asociaciones de empresarios), Entidades del gobierno, a nivel nacional, regional o municipal; organismos financieros y banca de desarrollo; Instituciones del sector educación superior; Centros de servicios empresariales; Organizaciones privadas no lucrativas; y los Organismos internacionales.

Cada uno de estos agentes económicos puede tener un interés específico en apoyar el desarrollo de redes empresariales en base de su misión, objetivos, etc. No es posible presentar una reflexión sobre los intereses particulares que pueden mover a cada uno de los agentes locales a impulsar las redes empresariales. Sin embargo, este autor hace una salvedad, en el sentido de que si es posible comentar que estos agentes pueden participar en fases específicas dentro del proceso de instalación de redes empresariales, especialmente en los siguientes aspectos, Promoción de la red empresarial; Financiamiento; Formación de recursos humanos; Creación de medio ambiente industrial (clima de negocios); Oferta de servicios especializados: empresariales, tecnológicos, etc. Como puede verse, la participación de los agentes económicos locales, permite crear el clima y la infraestructura física para apoyar el proceso de desarrollo de redes empresariales, por lo cual es necesaria su integración.

**Sindicalismo.** De las cinco organizaciones estudiadas, solo una (E04) es la que mantiene una contratación colectiva desde hace aproximadamente 20 años (P036 E04). Tiene muchas prebendas, becas, etc. y es renovado cada dos años.

Este sindicato que agrupa a los obreros nuestros, es un sindicato de una gente muy, muy educados, cada empresa tiene que tener un delegado sindical, nosotros tenemos uno. En realidad no nos podemos quejar del sindicato, nos han tenido paciencia en los malos momentos y bueno. Si han tenido la conciencia, a veces el obrero es muy terco y no quiere entender las situaciones pero el sindicato nos ha ayudado bastante. (P039:E04:I05ANN).

Conflicto y cooperación constituyen elementos integrantes de la vida de las organizaciones. Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. La empresa consultada comentó que uno de las dificultades que habían tenido con el sindicato era el incumplimiento en el mes de diciembre, los pagos de vacaciones y utilidades debido a la falta de liquidez por cuanto la empresa está pasando una situación económica financiera muy delicada desde hace tiempo. Sin embargo, los miembros del sindicato estaban conscientes de la situación y habían tenido algún tipo de consideración.

**P040 Responsabilidad Social Empresarial.** Las empresas venezolanas y extranjeras hacen esfuerzos para apoyar a los sectores de menos recursos, muchas de ellas asumen la responsabilidad social como una línea fundamental de sus políticas hacia el entorno. Algunos de los direccionamientos también van hacia el medio ambiente, la salud y educación de los niños. Otros proyectos han sido cobijados con la sensibilidad social de los gerentes, tales como escuelas construidas, mantenimiento de áreas verdes para el esparcimiento, donaciones a instituciones hospitalarias que atienden a niños y comunidades de menos recursos, apoyo a los programas del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA). A través de fundaciones, la gran empresa fomenta el binomio de desarrollo empresarial con desarrollo de país, vista como una visión social de

largo plazo y una inversión real, con la importancia estratégica que ella representa. Las empresas de la región tachirenses se han vinculado de alguna forma con la comunidad, aunque sin programas sofisticados y estructurados, sin grandes presupuestos técnicos o de inversión monetaria. Son modestos los aportes hacia su entorno pero allí están presentes.

Vamos a hablar en pasado. Nosotros teníamos equipos de fútbol, a las misas de aguinaldos todas esas cositas aquí a lo que es la misma comunidad, pero... todo eso se ha ido se ha acabado porque no nos alcanza, gastos uno los ha tratado de eliminar porque es lo primero que se elimina cuando uno está en esa circunstancia. Lo hacíamos... porque la mayoría de los obreros que trabajan aquí viven aquí mismo entonces es algo como obligatorio... Porque viene fulanito. Tenemos un equipo de fútbol que las franelitas... se ayuda. Que se murió fulano ahí vamos a ayudarlo para la misa y lo ayudamos. (P040:E04:I05ANN).

También hacen sus aportes cuando hay fallecimientos, enfermos.

A instituciones se hacen aportes económicos, por ejemplo, cuerpo de bomberos, hospitales, ancianatos. A la comunidad nos integramos a través de nuestros trabajadores. ... Necesitan el uniforme, pues se les colabora,... franela, (...) los balones, (...) un trofeo (...) la gente del condominio de la zona industrial... ellos piden colaboración es cuando pasa algo, que hay un enfermo... se murió alguien,,, otras ayudas ... aportes para ATACA, aportes para los Ancianos, un hospital en San Antonio, un hospital aquí [San Cristóbal] y a fundaciones. (P040:E01:I03:NNN)

Pero, alerta Pizzolante (2003, Junio 8) que no debe confundirse los programas de responsabilidad social con las donaciones a comunidades o a personas más necesitadas que se encuentran en altos niveles de pobreza. La responsabilidad social apunta a que "una parte de su inversión llega a la sociedad y también maximice el beneficio de la empresa". (B/1). Se espera que una empresa instalada en una comunidad estreche sus relaciones, invierta en el mejoramiento del capital humano que labora para esa empresa. De manera que para este autor, la inversión social no es un costo sino que es parte de la estrategia de la empresa. Como se observó al contrastar con la realidad de la PYME, el manejo de las partidas destinadas para estos fines, no son el producto de planificación alguna, son espontáneas, o algunas con una regularidad. Sin embargo, de alguna manera, apoyan a quienes tienen menos recursos.

**P041 Egoísmo y falta de sensibilidad social.** Cuando les fue consultada a los gerentes de la PYME su opinión respecto a los gerentes que se mostraban indiferentes hacia el mantenimiento de una vinculación con la sociedad donde estaban insertos, todos coincidieron en calificar como una actitud de egoísmo.

De alguna u otra forma se involucran, tienen que involucrarse o sea, que no tengo ninguna opinión. Vivimos en una comunidad. Aquellos que no quieren colaborar, que están aislados, que no tienen esa partecita de calor humano, que esas empresas son muy frías, que no quieren participar en la comunidad, pues no es correcto, porque una empresa que no está humanizada no puede tener ningún tipo de sentimientos y de hecho que me imagino que con el personal será igual. (P041:E03:I04FCC).

Es de egoísmo, no nos podemos aislar. Entre más estemos vinculados más estrechamente saldremos airoso de cualquier percance que podamos tener. La misma comunidad ve el crecimiento de las empresas y entonces porque negarle esa empresa que está en una constante de crecimiento y mejora, por que negarle a la comunidad donde se desenvuelve. (P041:E01:I01CHA)

Otra de las calificaciones fue falta de Sensibilidad Social. Ellos están conscientes que viven en una comunidad y que por lo tanto, no se deben aislar.

**P042 Conciencia Ambiental en los grupos de interés.** Los grupos tienen un impacto directo en las organizaciones, ya sean externos como el estado, los proveedores, clientes, competidores, sindicatos al igual que los grupos de interés internos como empleados, accionistas y junta directiva. Es bien vista por los gerentes la existencia de organismos internacionales y nacionales preocupados porque se logre convivir en nuestro entorno con la naturaleza.

Me parece una maravilla. Imagínese la ecología ya es algo que uno tiene que tomar conciencia no solamente uno mismo sino que heredárselo a los hijos para que ellos también cuiden el planeta porque sabemos que aquí vivimos y si nos envenenamos nosotros mismos estamos listos. Eso es como echar basura en la casa de uno. (P042:E04:I05ANN)

El gerente apoya las iniciativas del estado venezolano, las cuales son canalizadas a través del Ministerio del Ambiente, por la aplicación de medidas de presión y exigencia a través de leyes que tienen rango constitucional.

Aplaudo este trabajo que realizan algunos organismos nacionales y mundiales dedicados a pregonar esa solidaridad que debe tener el ser humano; Organismos del estado Venezolano, como el Ministerio del Ambiente, preocupado porque logremos convivir en nuestro entorno con la naturaleza sin destruirla y en donde observamos que hay ciertas medidas de presión y exigencia que hoy en día tienen ley, con rango constitucional para poder proteger el ambiente. (P042:E01:I01CHA)

El gerente sabe que el medio ambiente trasciende a toda su generación y por eso motiva a los miembros de su grupo. Igualmente reconocen la labora de organismos tanto nacional como internacional.

## B. RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE

El Abordaje de las relaciones con el medio ambiente que mantiene la PYME se hizo a través de los siguientes subindicadores: (A) Desarrollo Sustentable y Sostenible; (B) Uso equilibrado de los recursos; (C) Impacto ambiental negativo; (D) Desechos, Reciclaje. El Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el estudio Fenomenológico, están ubicados desde el No. 042 hasta el No. 045 (Ver Anexos de la Serie E). Las categorías emergentes de interpretación fueron: (042) Conciencia Ambiental en los grupos de interés; (043) Uso Racional de los Recursos Naturales; (044) Competitividad y Mentalidad Ecológica; y (045) Desechos y Reciclaje. A continuación se exponen las categorías emergentes de los subindicadores relacionados.

**P043 Uso Racional de los Recursos Naturales.** Los gerentes de la PYME Tachirense coinciden en que es necesario mantener una actitud consona con el racionamiento inteligente del aprovechamiento de los recursos naturales. También resaltaron que la tecnología esta avanzando y se crean nuevos productos que sustituyen a otro tipo de insumo o materia prima, generada directamente vía recursos naturales no renovables. Una de las gerentes ha quedado impactada por la noticia que ha sido difundida respecto a que:

De hecho escuche entre estos días, que para el milenio que viene se prevé que la guerra va a ser por el agua, eso me impacto, me sorprendió mucho, siempre hemos pensado que es un recurso tan... que tenemos en tanta abundancia, verdad, y que siempre que no que el petróleo, que el petróleo, parece ser que el problema ya va a ser por la población que hay, los expertos lo que dicen, es que para el próximo milenio va a ser el agua, el agua potable, el agua dulce. (P043E01:I03:NÑI).

González D. (2002) publico que el concepto de conservación está implicado en la idea más amplia de "utilización inteligente de los recursos naturales renovables". El concepto de recursos renovables es fundamental para cualquier política de desarrollo. El problema de la conservación ha sido, en algunos casos, reducido muy simplistamente; oponiendo dimensionalmente "conservación a desarrollo" o señalando que la "contaminación o la destrucción de la naturaleza es el precio que hay que pagar por el desarrollo". Distintos aspectos sectoriales han realizado estudios para ver de que forma se puede utilizar la ciencia y la tecnología para obtener soluciones óptimas de aparentes conflictos.

**P044 Competitividad y mentalidad ecológica.** Porter ha sugerido que los países que cuentan con reglamentos ambientales estrictos producen empresas más competitivas en el contexto mundial. En la realidad del Tachirense, el modo de pensar el gerente pareciera evidenciar que él tiene la creencia de que "no contamina mucho" por la ubicación de su industria y la ausencia de chimeneas. De igual forma, la organización puede "pensar que el problema de la sostenibilidad corresponde al gobierno y que ninguna empresa particular debe sufragar los costos de un desarrollo sostenible que no siguen sus competidores, los cuales pueden estar en otros países con reglamentos mas laxos". (Stonner, Freeman & Gilberth, 1996:92).

En tal sentido, las posiciones que reflejan el grado de sensibilidad hacia el ambiente son (1) La postura legal; (2) La postura del mercado; (3) La postura de los grupos de interés; y (4) La postura del verde oscuro. La posición que se evidencia es la postura legal para ser más sensible hacia el ambiente. El gerente piensa que el gobierno venezolano debe tener una estricta vigilancia para cuidar el medio ambiente. Igualmente, que serian coparticipes de la contaminación del ambiente, toda vez que el estado apruebe permisos ilegales.

Llamarlos al botón. Persuadirlos, hay instrumentos legales hoy, hay legislación que protege perfectamente el ambiente y entonces a través de esta misma legislación que creo yo que en esa materia hemos avanzado. El avance que ha logrado Venezuela, a través de ese medio tendrá que algunas personas entrar por el aro. Nuestros productos, no están clasificados como altamente contaminantes y estamos en una zona industrial, donde no estamos afectando a un entorno así muy inmediato. (P044:E01:I01CHA).

Retomando la postura de Porter, él se apoya en que para las empresas poder cumplir con las leyes estrictas, ellas se vuelven innovadoras. Con la posición del mercado, las empresas tratarán de responder a las preferencias ambientales de sus clientes; Con la inclinación de los grupos de interés, va más allá, por cuanto es el responder a muchos grupos (internos y externos) y finalmente, la postura del verde oscuro, se adopta en base a valores ambientales que le dicen a la persona que debe vivir en forma más armónica con la tierra, que se le respeta y sustenta; es una postura apoyada en las ideas conocidas como ecología profunda de Arne Naess, filósofo escandinavo.

Las industrias, producirán problemas de contaminación de aire muy distintos, según su ubicación geográfica y según la capacidad de difusión de contaminantes propia de cada localización. Durante 30 años el paradigma dominante para concebir soluciones ambientales ha sido el modelo del costo beneficio. Uno de los problemas que presenta este modelo es que no todos los costos y beneficios se pueden cuantificar con facilidad. En realidad la ecología y otras ciencias ambientales, capaces de prever la evolución de un determinado recurso frente a una serie de alternativas, es ajena a todo juicio de valores, no contiene ninguna doctrina «proconservación» o «back to nature». Es en el proceso del análisis beneficios-costes donde —a la vista de la información ecológica— deberán tomarse las decisiones. Ciertamente, en el proceso del análisis beneficios-costes pueden aparecer elementos filosóficos, dialógicos, etc., que pueden complicar el problema. Gran parte de los errores de la gestión de recursos naturales se deben a una explotación o degradación excesivas del ecosistema, también existen casos en los que la supresión de intervenciones puede ocasionar problemas.

**P045 Desechos y reciclaje.** En Venezuela no existen las tecnologías para el reciclaje de algunos desechos. La mayoría de los desechos van a parar a los diferentes depósitos o rellenos sanitarios que tiene la región. Algunos miembros de los sectores entrevistados, tales como el de Madera y Metalmecánica afirmaron que sus desechos si son sometidos al reciclaje (no dentro de la planta). Parafinas reprocesa en su proceso productivo. El desecho del plástico reforzado y calzado, no son reciclados.

Nosotros no reciclamos. Seguramente en otras partes del mundo como Europa, pues tendrán los mecanismos, la tecnología para poder recuperar todos estos tipos de desechos que les permita reciclarlos y aprovecharlos en otro tipo de procesos. Recogemos desechos de forma tradicional que son trasladados a los diferentes depósitos o rellenos sanitarios que tiene la región. (P045:E01:I01CHA)

El producto es un producto seco. Que viene el aseo y se lo lleva., No se recicla, si tuviéramos en la china, si, en Colombia, pero aquí todo es para la basura. (P045:E03:I04FCC).

Hay tres tendencias que figurarán como más probables en el modelo global de industrialización. La primera tendencia es que sólo algunos países, y no todo el planeta, conocerán un futuro postindustrial. La segunda tendencia prevé el uso cuidadoso y eficiente de los recursos y la expansión del reciclado una vez que el concepto de crecimiento sostenible se establezca más claramente. Las industrias de reciclaje constituyen en sí

mismas una actividad en expansión y muchas fábricas están poniendo en marcha planes de reciclado de productos. Una última tendencia muestra la necesidad de tecnologías alternativas para reducir el consumo de recursos en la producción industrial y para proteger el medioambiente. Si todas las naciones quieren beneficiarse de la actividad industrial es necesaria la cooperación a nivel mundial.

**El desarrollo sustentable ¿un nuevo paradigma?.** Durante el año 2000, fueron realizados estudios a la pequeña y mediana empresa en Venezuela, denominada Observatorio PYME (Observatorio PYME 2000:150-152). Este proyecto interinstitucional fue emprendido por Fedehindustria, Insotev, el Programa Bolívar, los alumnos integrantes del taller de Sociología de la empresa (Escuela de Sociología de la Universidad Central de Venezuela UCV), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Fondo de Crédito Industrial (Foncrei).

Según este contexto, acotan en el informe, la transformación de las estructuras productivas y la competitividad tienen especial importancia para la CAF, por lo que la institución apoya la difusión de una visión integral que permita identificar nuevos y sólidos enfoques en el tratamiento de los problemas que aquejan a la región y buscar soluciones que junto con impulsar el crecimiento económico, conlleven a la equidad social y el desarrollo humano sostenible. Señala el informe que las PYMES representan en este entorno un elemento dinamizador de la economía de todos los países.

El desarrollo sustentable y sostenible continua siendo objeto de estudio de muchas personas que avizoran las consecuencias de esta problemática. Chesney (2000) se plantea si es el desarrollo sustentable: ¿un nuevo paradigma? A nivel internacional se esta gestando una conciencia del trato que se le da al ambiente y su relación con el desarrollo económico. Cronológicamente en las décadas del 70's y 80's las UN ha venido preparando conferencias orientadas sobre el ambiente humano, lo cual genero una serie de eventos internacionales sobre los problemas ambientales globales y condujeron a la creación del Pnuma, organismo internacional que se ha dedicado a promover mejoras en el medio ambiente. Sin embargo, estos esfuerzos no fueron suficientes para minimizar el problema, lo que requirió de profundizar en las investigaciones, acota Chesney (2000), responsabilidad recayó en la comisión mundial sobre el desarrollo ambiental. Su informe final constituye el denominado informe Brundtland o nuestro futuro común, que llamó a tomar acciones políticas decisivas en torno al crecimiento económico, el desarrollo y el ambiente. Señala este autor que este informe puso a la luz una clara visión de las relaciones que existen entre el ambiente y el desarrollo al expresar que

Las necesidades y aspiraciones de hoy podrían conciliarse con las del mañana siempre que se produjeran cambios fundamentales en la forma como las naciones manejan la economía mundial... (puesto) que el desarrollo ha producido un mundo con nuevas realidades, realidades que todavía no se reflejan en el comportamiento humano, económico, político o institucional de los gobiernos.

Esto implica, naturalmente, dice el autor, que se debe pensar con más seriedad en reestructurar la actual realidad económica para darle un sentido real a un desarrollo ambientalmente concebido y sustentable. Para la década de los noventa, se convocó a una Cumbre Mundial en Brasil (1992), dedicada a examinar justamente estas nuevas realidades y relaciones del desarrollo. En esta conferencia adquirió sello oficial el concepto del desarrollo sustentable, el cual dada la proyección que ha alcanzado, ha sido considerado por muchos como un nuevo paradigma. Expresa Chesney (2000) que a diferencia de otros paradigmas que se han conocido en la historia de los procesos sociales, el desarrollo sustentable no es el resultado de una elaboración teórica ni de investigaciones especiales, como tampoco es un paradigma de las ciencias, sino que es el producto de una sentida necesidad social de cambio, ante una terrible encrucijada ambiental a que ha conducido un estilo desarrollo despilfarrador. En este sentido, todo lo dicho en el informe Brundtland y los nuevos conceptos que se han añadido en el camino tienen validez por lo que expresan y, muy especialmente, por la reflexión que sus observaciones despiertan.

La cultura humana altera el equilibrio ecológico produciendo desequilibrios. La sociedad contemporánea representa también un sistema desequilibrado y su desarrollo se mide justamente por esa capacidad transformadora del hombre. Argumenta el autor citado que una de las tareas de la ciencia será la de transformar esta tendencia al uso desmedido de los recursos, por otra que se oriente hacia el manejo, a darle importancia prioritaria a las necesidades humanas, y en donde la transformación pueda tener un adecuado control por parte de la sociedad. Siendo un significativo reto a la comunidad internacional, especialmente a la científica. En cuanto a las relaciones ambiente-desarrollo se requiere de la búsqueda de una base para que actúen coordinadamente el mundo industrial y los países en desarrollo, reconociendo que tiene necesidades mutuas e intereses comunes. Explica, igualmente que desde el punto de vista del desarrollo sustentable aparecen tres formas que se relacionan con ambiente y desarrollo. La más relevante es la que relaciona pobreza con presión demográfica y desarrollo, la otra sería la que conforman los diferentes esquemas de crecimiento, patrones de consumo y sus efectos sobre el ambiente. La tercera tiene que ver con la dimensión financiera internacional, con los problemas de la deuda externa, el deterioro de los términos de intercambio comercial y los flujos financieros.

(1) La relación entre pobreza, presión demográfica y desarrollo es, sin duda, la más importante en nuestro contexto. La comisión sur, en su informe los desafíos del sur, ha expresado que "el norte es responsable por la gran parte del deterioro ambiental debido a sus estilos de vida despilfarradores. Sin embargo, la pobreza es también una gran depredadora del ambiente y, por tanto, una estrategia efectiva para aliviar la pobreza es la de proteger el ambiente". a este nivel, parece estar claro que desarrollar el potencial económico de los países pobres es un prerrequisito inexcusable para luchar contra la pobreza, especialmente en el campo de la mujer a quien mayor afecta la pobreza, junto a sus hijos.  
(2) La segunda relación es la relativa a los patrones de crecimiento, consumo y deterioro ambiental. De acuerdo con informaciones de naciones unidas sobre las tendencias de estos patrones durante los últimos treinta años (1960-90), estas indican que el producto bruto per capita en los países desarrollados, tomados en su conjunto, ha crecido de USD 556 a USD 980, y en los países menos desarrollados éste ha sido menor un 5% que el de 1970, es decir, que prácticamente se ha estancado. Aunque el crecimiento económico es un factor importante para aliviar la pobreza y la degradación ambiental, su sólo aumento no es suficiente, porque la pobreza no podrá aliviarse simplemente por una acción de transferencia o redistribución de ingresos. Debe haber, necesariamente, una contribución tangible al desarrollo humano, tal como lo es el acceder a una vivienda, educación, salud, seguridad o tener empleo. Todas estas legítimas

aspiraciones son necesidades humanas que se reclaman con urgencia. (3) La tercera relación se refiere a la dimensión internacional del desarrollo, esto es, a los problemas de la deuda externa, deterioro del comercio y a una reversión del flujo de recursos financieros. Se ha estimado que como resultado del pago del servicio de la deuda, del limitado acceso a los mercados y la caída en los precios de las mercancías, el flujo de capitales desde los países en desarrollo a los desarrollados alcanza a unos USD 60 mil millones por año, situación que debería revertirse con el fin de establecer medidas efectivas para la conservación ambiental y el desarrollo sustentable. Chesney (2000),

El equilibrio entre el ambiente y desarrollo, recalca el referido autor no solo debe ser manejada por los estados o gobiernos sino que se debe incorporarse a cada segmento de la sociedad, a cada organización y a cada individuo hasta constituir una amplia red de acciones que hagan esto factible. A nivel global ya se han emprendido una serie de acciones. Por su parte, Gabaldon (2000), señala que el desarrollo constituye un proceso inevitablemente condicionado por el entorno político. De aquí que sea conveniente analizar la incidencia que tendrán los factores políticos en la concreción del nuevo paradigma que significa el desarrollo sustentable. En otras palabras, así como nos adentramos en sus aspectos ecológicos, sociales y económicos, es útil también explorar el alcance de su dimensión política, en la medida que se va constatando la magnitud de la crisis ecológica mundial y los problemas ambientales adquieren mayor interés para la sociedad, bien porque afectan directamente su salud, se intuye que pueden condicionar el crecimiento económico futuro, o coliden con sus principios éticos, estos temas se han ido incorporando a la agenda sociopolítica. Igualmente, Lafferty (1998), cp Gabaldon (2000) ilustra que el desarrollo sustentable como consigna se irá convirtiendo en una aspiración política en la medida que se entienda que sus objetivos son: mejorar la calidad de vida, satisfacer necesidades básicas de la población y lograr mayor equidad social; todo ello sin empobrecimiento ecológico, ni comprometer el bienestar de las futuras generaciones.

## 1.4 MARCO DE INTEGRACION

El análisis del marco de integración nos dará una idea de cómo es la interacción de la gerencia tachirense

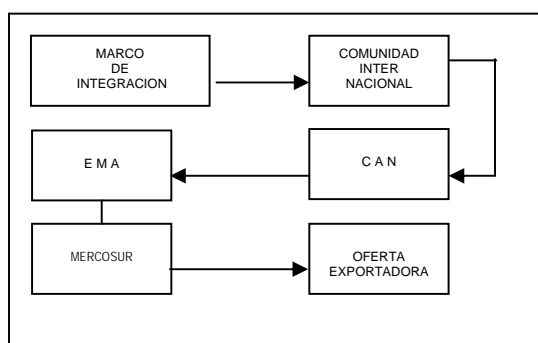


Grafico No. 06-07  
ESTRUCTURA INICIAL DE LA DIMENSIÓN MARCO DE INTEGRACIÓN

con la comunidad internacional. El indicador correspondiente a la dimensión referida comprendió (A) Comunidad Internacional (Ver Grafico No. 06-07). El Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio Fenomenológico, están ubicados desde el No. 046 hasta el No. 047 (Ver Anexos de la Serie E). Las categorías emergentes de interpretación fueron: (0461) Venezuela y el Mercosur: ¿competitividad e integración?; y (047) Hacia los acuerdos de 4ta. Generación: las EMAS, Aladi, CAN y

el ALBA. Todas estas categorías emergentes permitieron la estructura que se presenta en el Grafico No. 06-08.

## A. COMUNIDAD INTERNACIONAL

La Comunidad Internacional se analizo desde la perspectiva de la América Latina. Se entrevisto a los gerentes y se les abordo en las temáticas de los convenios y acuerdos internacionales referidos con la CAN, EMA, Mercosur, y su oferta exportadora. Las categorías emergentes se desarrollan a continuación. En cuanto al

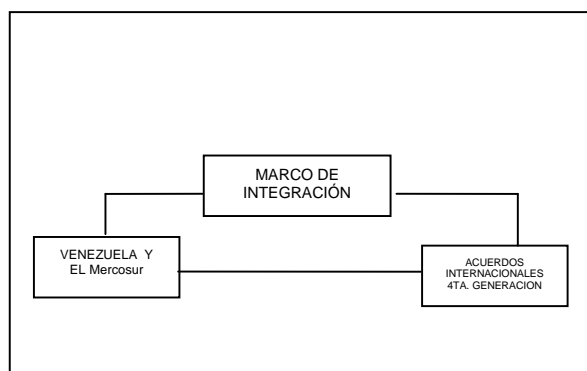


Grafico No. 06-08  
CATEGORÍAS EMERGENTES DIMENSIÓN MARCO DE INTEGRACION

comercio exterior, los principales socios comerciales de Venezuela son: Estados Unidos, Colombia, Reino Unido, Antillas Neerlandesas, Japón, México, Italia, Alemania, Brasil, Canadá, Francia, España y más recientemente Cuba. Ha aumentado el comercio con los países miembros de las siguientes organizaciones: el Grupo Andino (Véase Comunidad Andina), la Comunidad del Caribe (Caricom), el Mercado Común Centroamericano (MCCA) y Mercosur (Mercado Común del Sur).

**P046 Venezuela y el Mercosur ¿competitividad e integración?** Se pudo constatar que los gerentes no son muy conocedores de estos acuerdos, aranceles, exoneraciones, rentabilidad de los productos exportables. El 9 de julio de 2004, en el Perú, específicamente, en Iguazú, Venezuela fue aceptada como país asociado a Mercosur, y en la XVI Cumbre Presidencial Andina en Quito, el 12 de julio, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), autorizo a los países miembros a negociar tratados de libre comercio con los Estados Unidos (EE UU). A este grupo negociador se han sumado Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. Roviro (2004, Julio 25:4-A) comentando un poco de historia, apunta que "la integración andina, partiendo del acuerdo de Cartagena tiene una historia de casi cuarenta años y Venezuela forma parte por razones geográficas, históricas, geopolíticas y económicas". El autor afirma que el paradigma del estado todopoderoso de la década del sesenta ya no existe en este mundo globalizado interdependiente, en este sentido, debe tomar en cuenta los cambios de la política internacional de los países miembros. De igual manera, dicho autor publicó que Venezuela abandona la estrategia natural del comercio andino y se orienta hacia el sur por razones eminentemente de orden político; los esfuerzos de integración con Brasil, miembro del líder del grupo Mercosur, están dando los resultados al ingresar como asociado y una evidente disposición antagónica al ALCA, liderada por el EE UU. El ingreso de Venezuela como asociado a Mercosur es el primer paso de un complejo proceso al libre comercio, especialmente el camino difícil de la nivelación de aranceles internacionales con grandes asimetrías económicas, principalmente el

avanzado desarrollo industrial de Brasil y Argentina. Se requiere concertar alianzas estratégicas en función de nuestras ventajas comparativas y competitivas. Venezuela, en este escenario se constituye en un cercano y seguro suplidor energético sin una cierta contraprestación, un camino expedito para la salida al caribe, sueño anhelado por Brasil, coloso del sur y reflejado en sus estudios y planes geopolíticos. Los entrevistados en general, consideraron como positivo el ingreso de Venezuela al Mercosur. "Bueno pues, eso es relativamente bueno, pues, entra precisamente a un mercado competitivo, se abren los compases hacia los otros países de América latina y la opinión generalizada es que si es bueno, es excelente". (P046:E03:I04FCC).

**P047 Hacia los acuerdos internacionales de cuarta generación: Las EMAS, ALADI, CAN, y el ALBA.** La creación y funcionamiento de las Empresas Multinacionales Andinas, Ema's, están regidas por la decisión 292 de la CAN, antes Junta del Acuerdo de Cartagena, (JUNAC), o sea por una legislación supranacional, de obligatorio cumplimiento por parte de los países miembros. Los principales beneficios de esta figura son: derecho a transferir utilidades libremente; evitar doble tributación; ventajas laborales; tratamiento igual a las empresas nacionales; acceso a incentivos. Los Indicadores de la CAN para 2003 los visualizamos a través del Cuadro No. 06-03.

Cuadro No. 06-03  
PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS DE LA CAN PARA EL 2003

COMUNIDAD ANDINA: PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS 2003								
Pais	POBLACIÓN	DESEMPLEO	INFLACIÓN	RESULTADO FISCAL	EVOLUCIÓN PIB	INVERSIÓN EXTRANJERA	RESERVAS INTERNAC	DEUDA EXTERNA PÚBLICA
	miles de hab.	% sobre PEA	% anual	% sobre PIB	% anual	flujo anual	US\$ millones	US\$ millones
BOLIVIA	9.025	9,5	3,9	-7,0	2,5	160	976	5.041
COLOMBIA	44.562	13,7	6,5	-2,5	3,7	1.762	10.196	23.651
ECUADOR	13.343	5,6	6,1	1,9	3,5	1.555	1.160	11.483
PERU	27.148	9,7	2,5	-2,0	4,0	1.058	10.194	22.768
VENEZUELA	25.554	15,4	27,1	-3,2	-9,4	2.531	17.900	22.539

Como se puede apreciar, los principales indicadores económicos arrojados durante el año de 2003 de la CAN contempla el desempeño de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, en magnitudes referidas a la población, desempleo, inflación, resultado fiscal, evolución del PIB, inversión extranjera, reservas internacionales y deuda publica, todas debidamente cuantificadas. La publicación indica que de los países mencionados, Colombia tiene la mayor cantidad de población (44562 miles de habitantes) seguida de Perú (27148) y Venezuela (25554), mientras que Ecuador tiene 13343 miles de habitantes. El país que tiene menor población es Bolivia con 9025 miles de habitantes.

Del grupo de los cinco países estudiados, el más afectado con altos niveles de desempleo fué Venezuela,

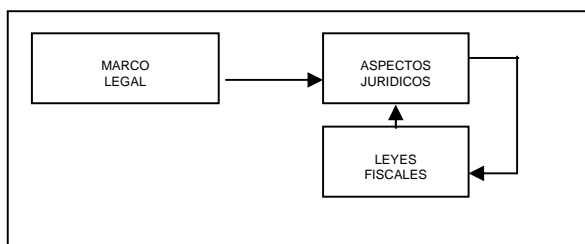


Grafico No. 06-09  
INDICADORES INICIALES DIMENSIÓN MARCO LEGAL

para esa fecha, en primer lugar, con un 15,4 % seguido de Colombia con un 13,7% mientras que en tercer lugar se ubico Perú con el 9,7% seguido muy de cerca por Bolivia con un 9,5 %. Ecuador es el país que menos desempleo ostentó, al ubicarse en quinto lugar con 5,6%. Para el primer trimestre de 2005 el desempleo en Venezuela se ubico en un 12,10%. En cuanto al porcentaje anual de inflación, Venezuela

ocupó el primer lugar (27,10) seguido de Colombia (6,5). En tercer lugar se ubico Perú (6,1). En cuarto lugar se encuentra Bolivia con una tasa de inflación del 3,9% anual. Perú, para el 2003 acumulo el menor porcentaje de inflación con respecto a los países estudiados en 2,5%. Venezuela es el que presento la mayor cifra de inversión

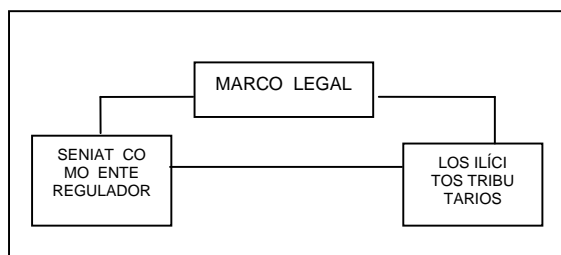


Grafico No. 06-10  
CATEGORÍAS EMERGENTES DIMENSIÓN MARCO LEGAL

extranjera, ubicando un flujo anual de 17930 US\$ millones; igualmente, es quien mayores reservas internacionales posee con 17930 US \$ millones. En cuanto a la deuda publica externa, se encuentra en tercer lugar con 22539 US\$ millones. El primer lugar lo ocupa Colombia con 23651 US\$ millones, seguido de Perú con 22768 US\$ millones

## 1.5 MARCO LEGAL

El análisis del marco de legal abarcó, específicamente, con los aspectos jurídicos. La Dimensión de estudio es (A) Aspectos Jurídicos (Ver Grafico No. 06-09). El Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio Fenomenológico, está ubicados desde el No. 048 hasta el No. 049 (Ver Anexos de la Serie E). Las categorías emergentes de interpretación fueron: (048) Seniat como ente regulador; y (048) Ilícitos Tributarios (Ver Grafico 06-10).

### A. ASPECTOS JURIDICOS

Los aspectos jurídicos escogidos para el estudio de la PYME fueron el área tributaria por considerar la autora que es donde se localizan una serie de leyes que más han impactado a las empresas. Las categorías emergentes se visualizan en el Grafico No. 06-11.

**P048 El Seniat como ente regulador.** Los gerentes opinan que las leyes tributarias han cambiado desde hace 10 años para acá con la creación del Seniat. La aplicación de dicho ordenamiento jurídico ha propiciado un cambio en la conducta en la forma de adaptarse a todas las exigencias y dar cumplimiento a los deberes legales y formales que les impone la ley. Indudablemente que los impuestos afectan a los contribuyentes, quienes son los sujetos pasivos de la relación jurídico tributaria. También, los impuestos, afectan al último eslabón de la cadena, el consumidor, en cuanto a impuestos indirectos se refiere.

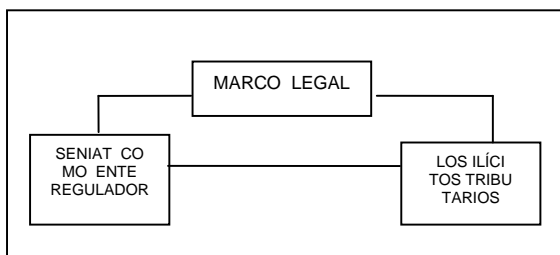


Grafico No. 06-11  
CATEGORÍAS EMERGENTES DIMENSIÓN MARCO LEGAL

Con el principio de legalidad, el Seniat, amparado en el ordenamiento jurídico, ha hecho efectiva los deberes de los contribuyentes en cuanto a la recaudación. Se han publicado exoneraciones aprobadas por el ejecutivo nacional con la finalidad de apoyar algunas áreas deprimidas económicamente, sin embargo, los gerentes lo ven como decisiones discriminatorias en contra de ellos.

**P049 Ilícitos Tributarios.** Una de las faltas más comunes es que el contribuyente [empresario], sujeto pasivo de la relación jurídico tributaria, no cumplen los deberes formales en los plazos perentorios, motivo por el cual presentan extemporáneamente sus planillas ante el Seniat, lo cual acarrea multas y cierre temporal de los negocios, según disposiciones del Código Orgánico Tributario e inclusive, con responsabilidad Civil y Penal.

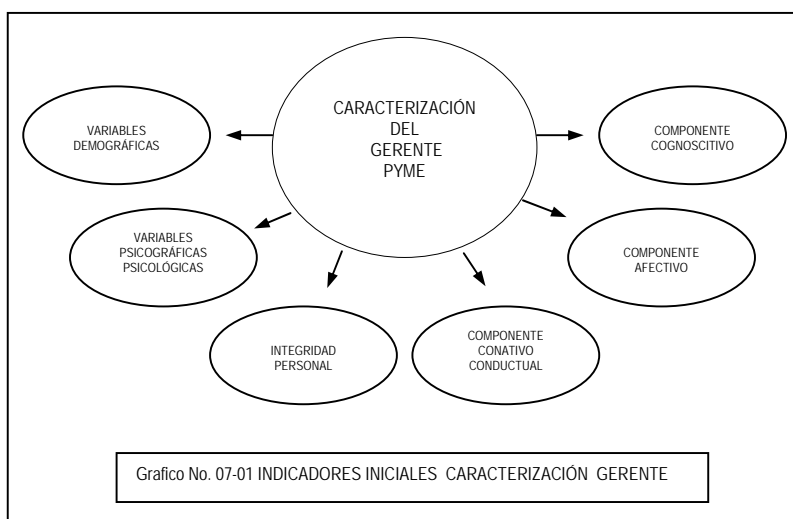
Ellos están conscientes que es falta propia y aceptan la multa con resignación. Cuando es procedente, introducen recursos jerárquicos para gestionar reparos ante la administración tributaria. El Seniat ha sido consecuente con el embargo realizado a una PYME del sector metalmecánico. Le han dejado las maquinarias para que sigan produciendo y paguen la deuda. Todo a raíz de una defraudación al no enterar la IVA retenido.

A la luz de los acontecimientos pareciera que el empresario no asocia estos costos financieros, los cuales no son deducibles de sus utilidades por lo cual tendrá que pagar mas impuestos, al ser tipificados como multas por la vigente legislación venezolana. Esto afecta la rentabilidad de la empresa y por ende sus cuadros de liquidez de la PYME, trayendo como consecuencia factores adversos que vulneran su posición competitiva.

## CAPITULO 7

### CARACTERIZACIÓN DEL GERENTE DE LA PYME

El siguiente Capitulo tiene como objetivo caracterizar al Gerente de la Pequeña y Mediana Empresa del



Estado Táchira. La Tipología ofrecerá los rasgos propios en su particularidad, los cuales han emergido espontáneamente del testimonio de sus actores al dar res puesta a la guía inicial de observaciones para las cinco unidades temáticas abordadas en sus dimensiones de 2.1 Variables Demográficas; 2.2 Variables Psico gráficas Psicológicas; 2.3

Integridad Personal; 2.4 Componente Cognoscitivo; 2.5 Componente Afectivo; y finalmente, 2.6 Componente Conativo Conductual (Ver Grafico No. 07-01).

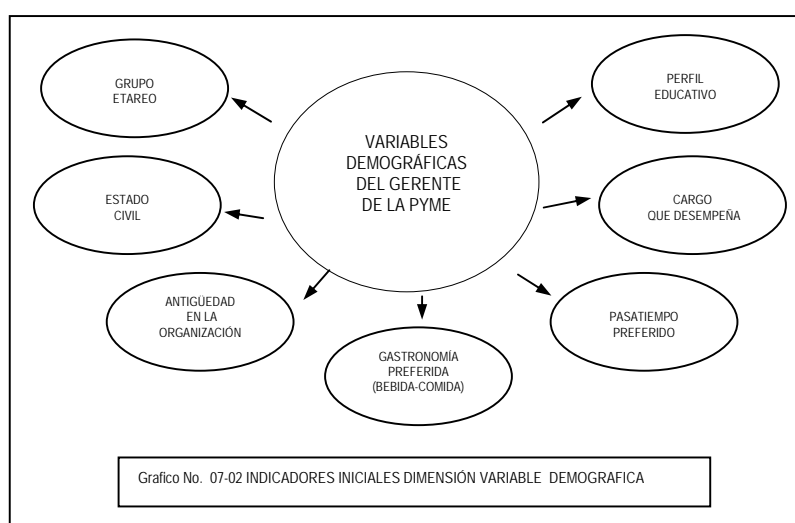
#### 2.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS

La caracterización demográfica tomara en cuenta las variables correspondientes al indicador (A) Datos Biográficos, la cual a su vez se descompone en Grupo Etnico, Estado Civil, Antigüedad en la Organización, Perfil Educativo, Cargo que desempeña en la actualidad, Pasatiempo preferido, y Gastronomía (comida-bebida). El gerente es muy reservado para comentar el nivel de ingresos que devenga. Sin embargo se observo un buen

status social, poseen carro, casa, dan buena educación a sus hijos, toman vacaciones. (Ver Grafico No. 07-02). El Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio Fenomenológico, está ubicados desde el No. 050 hasta el No. 050 (Ver Anexos de la Serie E).

## P050 Datos Biográficos

**Grupo Etareo.** Los gerentes de la alta gerencia o fundadores son personas de aproximadamente 65-75 años. No todos participaron directamente en el estudio. De los seis gerentes entrevistados, al menos tres eran socios directivos (E02, E04, E05). El resto, personal ejecutivo contratado y de confianza (dos en E01, uno en



E03). Las edades de los gerentes entrevistados pertenecientes a los 5 sectores manufactureros eran 30, 32, 43, 44, 46 y 49 años. Se observó que en general gozan de buena salud, aunque alguno de ellos confesó tener trastornos digestivos (I04FCC). Son muy expresivos, colaboradores, de aparente buen genio, optimistas, con amor a la vida, a su familia y a la empresa a la cual pertenecen.

**Estado Civil.** Todos los gerentes son casados. Solo una de las gerentes es viuda. Tienen hijos a excepción de una de ellas. Para todo el grupo, es su primer matrimonio. Lo mantienen en la actualidad. Las parejas con menos años de casadas tienen algunos problemas en su relación pero fácilmente superables. Se evidencia el amor a sus parejas, los hijos y a su grupo familiar.

**Antigüedad en la organización.** La tendencia que se observa es la permanencia del personal dentro de las empresas. Se supo de un Gerente (I04FCC), quien realizó un emprendimiento por algunos meses, volvió a regresar a la empresa en la que había laborado. Hay un grado de compenetración con la organización. Los años de antigüedad van desde 5, 7, 8, 12, 13,5 y 14 años. Contrastando esto con los hallazgos en estudios realizados hace quince años por Valero (1990), en donde los gerentes rotaban mucho en sus puestos de trabajo y apenas casi cumplían los cinco años de permanencia. Al pasar el tiempo, se nota como la situación cambió para las realidades estudiadas.

**Perfil Educativo.** El nivel académico cursado por los gerentes es de la más diversa composición. Uno de los gerentes tiene la primaria concluida y ha iniciado el primer año de bachillerato, sin concluir, aduciendo que fue por motivos familiares; Otro Gerente, con bachillerato sin concluir. También se observó que un gerente no había concluido sus estudios como TSU, pues el dijo que se había dedicado mucho a la empresa para la cual trabaja, aunque manifestó deseos de proseguir. Probablemente influya en su decisión el hecho de que sus hijas y esposa hayan alcanzado títulos universitarios. Hay quien tiene el TSU concluido. Existe una gerente que tiene dos carreras de pregrado a nivel de licenciatura; y finalmente, una gerente con estudios de postgrado (Maestría en Gerencia de Empresas, mención mercadeo), encontrándose en la etapa de elaboración del trabajo de grado, presentando dificultades por estarle venciendo el plazo. Según lo manifestaron, el grupo que no ha concluido carreras universitarias de 5 años de pregrado, son muy dados a las lecturas, a mantenerse informados. Aprecian más este tipo de educación que la educación formal como tal. No realizan a menudo seminarios ni talleres.

**Cargo.** Si lo vemos desde el punto de vista de la estructura formal, si tienen un cargo. Pero al analizar las funciones que cumplen, se constató que son personas que están vinculadas a casi todas las áreas operativas de la empresa, como Administración, Mercadeo y Ventas, Contabilidad, Producción, Personal, etc. Son individuos que han venido adquiriendo una gran experiencia laboral. Los informantes estaban empleados como gerentes de Ventas, Gerente de Mercadeo, Contador General, Administrador, Personal, Gerente General. No se encargan burocráticamente de unas funciones puntuales sino, como se mencionó anteriormente, son polifacéticos.

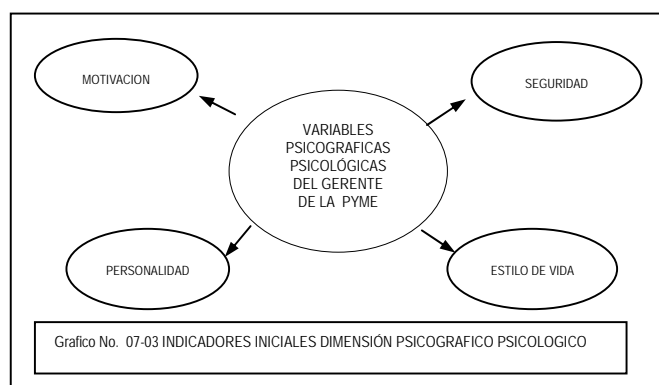
**Pasatiempo favorito.** Los gerentes son personas muy tranquilas, dados a la familia y a la sana diversión. Unos prefieren reuniones familiares por el acercamiento a sus seres queridos. Hacer ejercicios, escuchar música, bailar música venezolana, comentó una gerente. Otra, le encantaba la natación. Un gerente le fascinaba la pintura, es artista plástico. La investigadora vio un bodegón que pintaba y quedó gratamente sorprendida. Otra gerente comentó que le gustaban las caminatas, y las lecturas de los más diversos temas. Finalmente, un gerente es aficionado a ver los deportes, las lecturas, lee con frecuencia la Biblia y va a misa. Coinciden en el gusto por la lectura.

**Gastronomía (Comida-Bebida).** Les gusta comer una buena parrilla, un exquisito hervido, y beber una cervecita bien fría. Otra gerente gusta de la comida italiana, acompañada de un buen vino, pero igualmente ingiere mucha agua. Una gerente prefiere la comida criolla venezolana y consume mucha agua. Hay un gerente que no consume carne pero sí pescado, comida marina, y las aves. Como bebida le gusta el whisky, "escocés del bueno", pero también le gusta la cerveza Light. Otra gerente le encantan las verduras, ensaladas, y como bebidas el vino y el jugo de frutas. Finalmente, un gerente consume la pasta con mariscos y como bebida el vino. Se nota coincidencia en los gustos por el agua, la cerveza y el vino. De igual forma, por las carnes.

## 2.2 VARIABLES PSICOGRÁFICAS PSICOLÓGICAS

La caracterización de las variables Psicográficas Psicológicas tomara en cuenta las variables correspondientes al indicador (A) Psicográfico Psicológico, el cual a su vez se descompone en Motivación, Seguridad, Personalidad, y Estilo de Vida. (Grafico No. 07-03). El Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio Fenomenológico, están ubicados desde el No. 051 hasta el No.054 (Ver Anexos de la Serie E). Las características psicológicas se refieren a los aspectos y cualidades naturales o adquiridas de un individuo, como ejemplo tenemos las necesidades, motivaciones, personalidad percepciones, aprendizaje, nivel de involucramiento. La investigación psicográfica también se conoce como análisis de estilo de vida.

Las variables psicográficas se enfocan en la medición de actividades, es decir, la forma en que la familia o la persona gasta su tiempo, ya sea trabajando o vacacionando; de intereses, que se manifiesta a través de las



preferencias y prioridades de la familia o el individuo, es decir, hogar, moda, alimentos; y de opiniones, cómo se siente el individuo respecto de una amplia variedad de hechos y temas, como de política, asuntos sociales, estado de la educación, el futuro. (Schiffman & Lazar, 1997).

### P051 Familia nuclear como fuente

**de motivación.** La motivación es definida como "aquella fuerza dentro de los individuos que los impulsa a la acción" (Schiffman & Lazar, 1997:94). Se noto una generalidad de los gerentes con respecto a la motivación hacia su familia y sus hijos. Por ellos luchan, y desean verlos realizados. "Mi hija, de tres años y es la única que tengo, y siempre me ha motivado para todo, para estar sana, para trabajar, para tener fuerzas para pararme en la mañana, es mi mayor motivación, y lo mas importante, es mi hija". (P051:E01:I03:NÑI).

De igual manera otro gerente expreso: "Tengo una familia que estoy formando, ya tengo hijos profesionales graduados en la universidad, tengo una hija que es contador publico, de que ella también forme su hogar forme sus hijos les den instrucción de vida que podamos ver los padres y los futuros padres a sus hijos, verlos crecer, que tengamos la oportunidad de tener una vivienda, un vehículo, tener la oportunidad de tener unas vacaciones por supuesto que hay mucha deficiencia, y a la vez hay mucho déficit". (P051:E01:I01CHA). La felicidad es un estado que motiva a otra gerente entrevistada, pero es una felicidad que sea generada por ella misma, no que provenga de las cosas. (P051:E04:I05ANN). Un gerente comento que lo que lo motiva es la

oración y que ésta lo vuelve "a uno nuevo". (P051:E05:I06LOR). Los gerentes fueron abordados para conocer su opinión respecto a lo que era más importante para ellos, algunos insistieron nuevamente que sus hijos y la familia. Otros por el contrario consideraban que lo más importante es el crecimiento personal y la mejora en la calidad de vida, pero también "Lo más importante para mí, como persona los valores humanos, la parte que no se ve. Los sentimientos de amistad, de cariño, la fidelidad, el amor en si, todo lo que encierra el amor, es lo más importante". (P051:E03:I04FCC).

**P052 Necesidades de Seguridad.** Una vez que están satisfechas las necesidades fisiológicas, de primera jerarquía (alimento, agua aire, abrigo, sexo), las necesidades de seguridad y defensa se convierten en la fuerza motriz del comportamiento de un individuo, siguiendo a Maslow. Debe recalcarse que estas necesidades tienen que ver mucho más que la seguridad física. Las necesidades de seguridad incluyen orden, estabilidad, rutina, familiaridad, control sobre la vida y el ambiente de uno mismo y defensa. La salud tiene que ver con la seguridad. Las cuentas de ahorro, pólizas de seguros, educación y capacitación profesional son todos medios mediante los cuales los individuos satisfacen sus necesidades de seguridad (Schiffman & Lazar, 1997).

Respecto a lo que le genera seguridad o inseguridad al gerente, al serle solicitada su opinión, algunos expresaron que lo que les causa seguridad es el tener un sentido común en la toma de decisiones racionales, el contar con el respaldo del dinero, saber que se esta haciendo las cosas bien, el tener buena salud, y "Estar con mi Dios. Me he sentido de estar con mi Dios, ahí se siente seguro porque cuando Dios esta con nosotros, ¿quien contra nosotros?". (P052:E05:I06LOR). Caso contrario, se les pidió que indicaran que situaciones les ocasionaban inseguridad. Respondieron que la falta de disposición de las personas, la hipocresía; la falta de conocer lo que le depara el futuro, la carencia de dinero, las enfermedades que pudieran deteriorar su salud. Manifestaron que en ocasiones no sienten inseguridad sino más bien temor. "Lo que me da así, un poco de temor, es lo que me da mas inseguridad, uno no sabe lo que pueda pasar, hoy estamos aquí, mañana no sabemos". (P052:E01:I03:NÑI). En este orden de ideas también opinaron que "A veces lo que siento es temor. Por la situación misma de tanta inseguridad del estado. Por eso es importante la oración". (P052:E05:I06LOR).

**P053 Extrovertidos... una manera de ser.** Cada gerente se autodefinió de varias formas. Unos, como extrovertidos "Soy extrovertido, optimista, aspiro y espero que transmito también cierto optimismo a las personas, pero me gusta mi forma de ser". (P053:E01:I01CHA); Otra, no estaba muy definida, sin embargo dijo que:

No soy extrovertida ni introvertida, ni lo uno ni lo otro, Introvertida no soy pero extrovertida así en exceso, tampoco, quizás mas bien un poco reservada, me gusta conversar, me gusta hacer ejercicio, me gusta compartir con las muchachas, pero en la oficina, después siempre me dedico a mi familia, a mi esposo, a mi mama, a mi hija, esa es como

mi otra parte, el estar siempre con ellos que nada se nos vaya a pasar, tratando de ayudar a las personas. (P053:E01:I03:NNI).

Cuadro No. 07-01  
CARACTERÍSTICAS PRIMARIAS DE LA PERSONALIDAD

No.	CARACTERÍSTICA		CARACTERÍSTICA
1	Reservado	versus	Extrovertido
2	Menos inteligente	versus	Más inteligente
3	Afectado por sentimiento	versus	Estable emocionalmente
4	Sumiso	versus	Dominante
5	Serio	versus	Alegre y afortunado
6	Egoísta	versus	Consciente
7	Tímido	versus	Aventurado
8	Realista	versus	Sensitivo
9	Confiado	versus	Suspica
10	Práctico	versus	Imaginativo
11	Directo	versus	Juicioso
12	Seguro de sí mismo	versus	Aprehensivo
13	Conservador	versus	Experimentado
14	Dependiente del grupo	versus	Autosuficiente
15	Sin control	versus	Controlado
16	Relajado	versus	Tenso
Fuente: ROBBINS, Stephen (1999). <b>Comportamiento Organizacional</b> . (8va. Edic.) (Alberto Santiago, traductor). México: Prentice Hall. p. 55			

La personalidad de un individuo es la suma de las maneras en las cuales una persona reacciona e interactúa con otros. En cuanto a las teorías de la personalidad esta la teoría psicoanalítica de Freud, Teoría Junguiana, Teoría Neofreudiana y la Teoría de los rasgos.

Se dice que los determinantes de la personalidad pueden ser la herencia o el medio ambiente. Investigadores argumentan que la personalidad es el resultado de ambas influencias. (Robbins S.,1999). Más actualmente se reconoce otro factor, el situacional. Sus determinantes vienen dados en las personas adultas tanto por la herencia

como por los factores ambientales (cultura en la cual crecimos), moderados por las condiciones situacionales (por ejemplo, una entrevista, un día de campo, etc.). Las características de la personalidad constituyen intentos de identificar y nombrar las características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. "las características comunes incluyen timidez, agresividad, sumisión, pereza, ambición, lealtad, y la falta de confianza" (Robbins S., 1999:53). Cuanto más se exhiben en un gran número de situaciones, cuanto más consistentes sean y más frecuentemente ocurra en diversas situaciones, más importante será la característica al describir al individuo.

Reporta el autor que las características o fuentes primarias resultaron de un estudio después de identificar 17953 características individuales, las cuales fueron resumidas a 171, de allí se sacaron 16 factores de personalidad. De aquí emergen los indicadores de tipo Meyers-Briggs (MBTI por sus siglas en inglés). También existe el modelo de los cinco grandes, o modelo de los cinco más importantes, que es apoyado por muchos investigadores, en años recientes. Ellos son mostrados en el Cuadro No. 07-02.

Como se menciona, otro de los determinantes de la personalidad es la herencia. La herencia se refiere a aquellos factores que se determinaron en la concepción como la estatura física, el atractivo facial, el género, el temperamento, la composición de músculos y reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos. El ambiente se refleja en la cultura en la el individuo creció, sus primeros aprendizajes, las normas de la familia y los grupos

sociales y otras influencias que él ha experimentado. Los factores situacionales tienen que ver con los escenarios o momentos que viven las personas.

Cuadro No. 07-02 EL MODELO DE LOS CINCO GRANDES		
No.	DIMENSIONES BÁSICAS DE LA PERSONALIDAD	CARACTERÍSTICA
01	EXTROVERSIÓN	Dimensión de la personalidad que describe a quien es sociable, comunicativo y asertivo.
02	AFABILIDAD	Dimensión de la personalidad que describe a una persona de buena naturaleza, cooperativa y digna de confianza.
03	ESCRUPULOSIDAD	Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente orientación al logro.
04	ESTABILIDAD EMOCIONAL	Dimensión de la personalidad que caracteriza a una persona calmada, entusiasta, segura (positiva) versus una persona tensa, nerviosa, deprimida e insegura (negativa)
05	APERTURA A LA EXPERIENCIA	Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien en términos de la imaginación, la sensibilidad artística y el intelectualismo
Fuente: Fuente: ROBBINS, Stephen (1999). <b>Comportamiento Organizacional</b> . (8va. Edic.) (Alberto Santiago, traductor). México: Prentice Hall. p. 55		

Para caracterizar la personalidad, los autores han diseñado varios indicadores. El escogido en su mayoría por los gerentes es el extrovertido. La persona extrovertida, según el modelo de los cinco grandes o MBTI (por sus siglas en inglés) lo describe como personas amigables, sociables y pasan gran parte de su tiempo manteniendo y disfrutando grandes números de relaciones; mientras que los introvertidos tienden a ser muy reservados, a tener pocas relaciones y están más a gusto

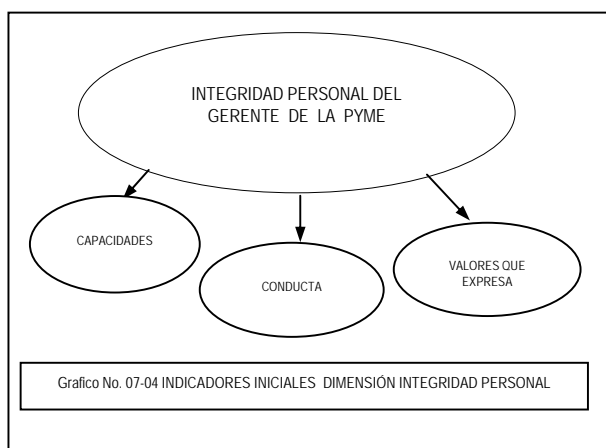
con la soledad de lo que la mayoría de la gente lo está.

**P054 Conservador en su estilo de vida.** Los estilos de vida son factores específicos de las clases sociales y lo componen las creencias, actitudes, actividades y comportamientos comunes. Los gerentes se autodefinieron como Conservadores en su estilo de vida, según lo evidencian los testimonios.

Conservador en parte, tratando de mantener los principios básicos de formación familiar, de donde procedo, que me han inculcado muchos valores, y por supuesto con la tendencia de sí, mejorar mi estatus de vida, de progresar, de estar cada vez más seguro y buscar siempre nuevos horizontes. (P054:E01:I01CHA).

Soy más bien conservador, pero inconforme en el fondo porque quisiera lo mejor para mí y para mis hijos, para mi familia, para todos los que me rodean, no están donde yo quiero estar, para ser franco, lo que hago para luchar por eso, es trabajar diariamente 12 horas, seguramente aunque eso no es suficiente, no ha habido, no ha habido la preparación, la hay suficiente pero no ha habido la oportunidad, de poder subir el próximo peldaño. (P054:E03:I04FCC).

La gerente del sector metalmecánico declaró: "Soy conservadora, no busco status, busco comodidad, aunque no tenga el dinero para proporcionármelo pero busco la comodidad en mi vida". (P054:E04:I05ANN).



## 2.3 INTEGRIDAD PERSONAL

La caracterización de las variables correspondientes a la integridad personal se ha trazado a través del indicador (A) Congruencia

entre hechos y palabras. Se hizo un análisis mediante la observación, comparación y verificación entre lo que dice y hace el gerente. Estos indicadores se subdividen a través de los subindicadores Capacidades Gerenciales, Conducta y los Valores que expresa. (Ver Grafico No. 07-04). El Análisis Estructural para la conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio Fenomenológico, están ubicados desde el No. 055a, b, c hasta el No. 055a, b, c (Ver Anexos de la Serie E).

## **A. CONGRUENCIA ENTRE HECHOS Y PALABRAS (a, b, c)**

**P055a Capacidades inherentes al Gerente.** Según se observó, cada gerente desarrolla más de un tipo de capacidades que otras. Sin embargo, cualquiera que sea el nivel jerárquico o posición que ocupen los gerentes dentro de la organización, para el ejercicio de sus funciones deben desarrollar una serie de capacidades. Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997:23) definen la capacidad como “una habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada”. Según ejecute su función, el gerente poseerá varias categorías de capacidades. Los autores las dividen en las capacidades técnicas, analíticas, para la toma de decisiones, capacidades informáticas, humanas (capacidades para tratar con las personas), capacidades conceptuales, las cuales fueron observadas durante toda la investigación.

**Capacidades técnicas.** Los gerentes evidenciaron un desempeño operativo aceptable. Las capacidades técnicas se refiere a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo. Las capacidades técnicas se requieren para realizar sus labores de gestión. Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario. La capacidad técnica en la medición de la calidad es de particular importancia para las empresas que compiten con compañías internacionales.

**Capacidades analíticas.** Los gerentes entrevistados poseen fuertes debilidades en este tipo de capacidad. Se observaron sendas incongruencias en lo que dicen y lo que hacen, referidas a las capacidades analíticas. Ellas suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costos basada en las actividades, previsiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión. Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997:24) sintetizan estas capacidades indicando que “representan la capacidad para identificar factores clave, para entender como se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y

evaluar". Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. La relevancia de esta capacidad es que su ausencia no permite abrigar esperanzas de éxito a largo plazo.

**Capacidad para la toma de decisiones.** Los gerentes presentan cuadros diversos en el estilo de la toma de decisiones. son mas bien conservadores y poco atrevidos, tienden a ser muy racionales. Los gerentes, en el transcurso de sus carreras, deberán tomar decisiones eligiendo entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gerentes en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción esta muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

**Capacidades informáticas.** Los gerentes tienen un escaso (y en algunos casos nula) destrezas y conocimientos en las capacidades informáticas siendo una debilidad latente que se traduce en una falta de competitividad en un mercado laboral y empresarial que exige una preparación mínima en este aspecto. Los gerentes con este tipo de capacidades tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben como utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos. El conocimiento informático es un factor muy valioso. Es una capacidad que aumenta la productividad del gerente. La informática apoya en la toma de decisiones por el acceso fácil e instantáneo a una amplia gama de información en forma flexible.

**Capacidades humanas.** Se observo y constato que hay una generalidad de dificultades para el trato de las personas, aunque son superables, la falta de una visión y misión del área afecta la cultura corporativa. Las capacidades humanas refieren a la capacidad del gerente para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos, es vital. Es una capacidad esencial en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de gerente. Las habilidades humanas del gerente deben permitirle la capacidad de trabajar con otras personas, de entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupo. La gerencia podría tener dificultades "de competencia para el manejo interpersonal de situaciones.

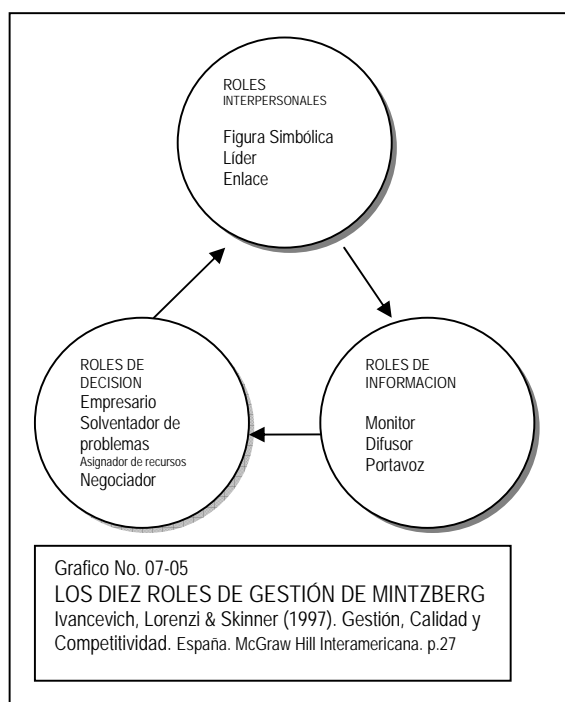
Podrían tornarse en escuchas pobres, incapaces de entender las necesidades de otros o tener dificultad en el manejo del conflicto, los gerente pues deben tener buenas habilidades humanas para comunicar, motivar y delegar" (Robbins, S., 1999:6) La autoestima esta directamente relacionada con las expectativas de éxito. Los de alta autoestima creen que poseen la habilidad para tener éxito en el trabajo.

**Capacidades en la comunicación.** El gerente del Táchira es un relacionista publico, persona comunicativa, extrovertida pero en ocasiones se le dificulta las relaciones de tipo laboral. Es necesaria, por tanto,

una comunicación eficaz, la transmisión escrita y oral del entendimiento común, lo cual es una condición necesaria para el éxito en cualquier área, pero es crucial para los gerentes que han de lograr resultados mediante los esfuerzos de otros. Las capacidades en comunicación incluyen la capacidad para comunicarse en la forma que otras personas pueden entender, así como para ocuparse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que se le comprende.

**Capacidades conceptuales.** Algunos de los problemas que enfrentan los gerentes del Táchira es el manejo de la complejidad y la dificultad de ver su organización como una totalidad. A pesar de que es un hombre polifacético y multitarea, dada su condición, cada día va superando esta debilidad. Es una capacidad que permite lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre si.

Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de las organizaciones encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio. Muchos altos ejecutivos combinan las capacidades analíticas con las conceptuales al trazar planes a largo plazo para sus empresas. Ambas hacen que el ejecutivo pueda mirar hacia el futuro y proyectar de que manera las acciones prospectivas pueden afectar su empresa en un plazo de cinco, diez o incluso de veinte años.



**Conducta.** Se refiere al comportamiento en ocasión de las acciones y los procederes de los gerentes.

**P055b Roles de gestión.** El rol es una pauta de conducta que se espera de un individuo dentro de una unidad o en una posición determinada. Uno de los estudios mas difundidos ha sido el de Henry Mintzberg que llego a la conclusión de que los gerentes desempeñan diez tipos de actividades diferentes, aunque estrechamente relacionadas. Este autor los clasifico en tres grandes grupos, roles interpersonales, roles de información y roles de decisión, según se observa en el Grafico No. 07-05. Los gerentes, como se ha mencionado, cumplen una diversidad de roles dentro de

la organización, muchos de ellos se superponen, otros se complementan. El gerente no es muy dado al manejo prospectivo de la organización, no tiende a anticiparse al futuro.

**Roles Interpersonales.** Los tres roles inter personales de figura simbólica de líder y de enlace, los cuales se derivan de la autoridad formal del gerente y se centran en las relaciones interpersonales. El gerente al asumir estos roles, puede desempeñar también roles de información que a su vez conducen directamente al ejercicio de roles de decisión. Comenta Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997:27) que "hay ciertas obligaciones inherentes a todas las posiciones de gestión y que son de naturaleza simbólica o ceremonia" dando como ejemplo el decano universitario que entrega los diplomas en la ceremonia de graduación, también al directivo al que encargan que asista a la boda de la hija de un trabajador.

**El rol de liderazgo.** Implica para el gerente dirigir y coordinar las actividades de sus subordinados. En algún momento puede incluir la contratación del personal en sus etapas de seleccionar, ,adiestra, promocionar y despedir a los trabajadores. También incluye la motivación de los empleados. El gerente también deberá controlar que todas las cosas están marchando de acuerdo con lo planeado.

**El rol de enlace.** Compromete a los gerentes en relaciones interpersonales fuera de su esfera de mando. Puede implicar contactos dentro y fuera de la organización. Dentro de las organizaciones los gerentes han de actuar recíprocamente con muchos otros gerentes y otras personas. Han de mantener buenas relaciones con los gerentes que proporcionan trabajo a su unidad y también con los que reciben trabajo de su unidad.

**Roles de Información.** Sitúan al gerente como punto de referencia para la recepción y envío de información. Como consecuencia de los tres roles interpersonales hasta aquí comentados, los gerentes construyen una red de contactos interpersonales. Estos contactos le sirven para la captación y recepción de información como monitor y para la transmisión de esa información como difusor y portavoz. Del rol de monitor, afirma Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997:28), supone "el examen del medio para descubrir información, cambios, oportunidades y problemas que pueden afectar su unidad". Los contactos formales e informales que se establecen en el rol de enlace suelen ser útiles para este fin.

La información recopilada puede referirse a movimientos competitivos que podrían influir en la organización como un todo. Cita el ejemplo de que al observar a jóvenes en una galería comercial luciendo una nueva moda que sugiere cambios en una línea de producto. Del rol de difusor, implica suministrar información importante o privilegiada a los subordinados, que el haya recabado. El rol del portavoz, el gerente representa a la unidad ante otras personas. Esta representación puede ser interna cuando por ejemplo, el gerente argumenta

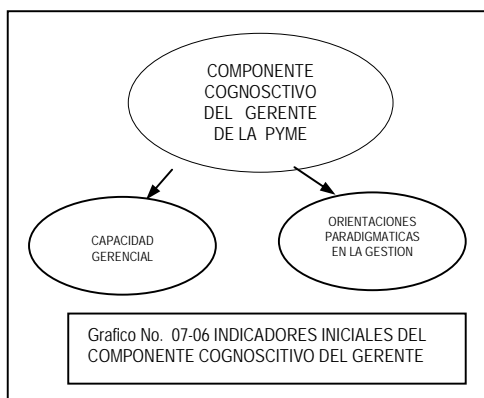
ante la alta dirección para el aumento de salarios. Externo cuando un gerente representa ante una organización cívica local los puntos de vista de su organización sobre un asunto particular de interés público.

**Roles de decisión.** El desarrollo de relaciones interpersonales y la captación de información son, sin duda, importantes, pero no son fines en sí mismos. Pueden considerarse como insumos básicos para el proceso de toma de decisiones. Hay la creencia de que los roles de decisión (empresario, encargado de solventar los problemas, asignados de recursos y negociador, son los roles más importantes de un gerente). El propósito del rol de empresario es mejorar la unidad. El supervisor de línea eficaz busca de continuo nuevos métodos para mejorar la calidad con el fin de impulsar el rendimiento de su unidad. Un presidente planifica continuamente cambios para mejorar los bienes y servicios que ofrece. Un gerente de marketing eficaz explora sin cesar los cambios en los gustos de cliente, por citar algunos ejemplos. En su rol de encargados de solventar los problemas, los gerentes toman decisiones o emprenden acciones correctivas como respuesta a presiones que escapen a su control. En estos casos hay que tomar decisiones rápidas, motivo por el cual este rol adquiere prioridad sobre otros. El objetivo es recobrar la estabilidad. El autor da ejemplos de perturbaciones en sus respectivos ambientes como la rápida respuesta a un desastre local, cuando un jefe de planta reacciona frente a una huelga, o un jefe de línea busca solución para una avería en una pieza. El rol de asignados de recursos, el gerente jerarquiza el orden de prioridades y decidirá quien y que recursos conseguirá, ya sea dinero, personal, tiempo, equipo. La escasez de recursos hace prioritario que el gerente haga una equilibrada distribución. Finalmente, en rol del negociador, los gerentes han de negociar con otras unidades e individuos a fin de obtener ventajas propias para sus unidades. Como ejemplo de negociaciones se puede mencionar el trabajo, rendimiento, objetivos, recursos, o cualquier otro asunto que tenga que ver con la unidad. De esta forma, todos los roles están interrelacionados, por lo cual el descuido en uno de ellos obstaculiza el progreso de toda la gestión. El trabajo en equipo será con una filosofía de totalidad, sistémico.

**Valores que expresa.** Representado por las convicciones básicas de un modo específico de conducta.

## 2.4 COMPONENTE COGNOSCITIVO DEL GERENTE

La caracterización de las variables correspondientes al componente cognoscitivo del gerente se analizó



a través de los indicadores (A) Capacidad Gerencial y (B) Orientaciones Paradigmáticas en la Gestión Empresarial. Es de destacar que este indicador se abordó a través de toda la investigación de lo que ellos manifestaron en las entrevistas. (Ver Grafico No. 07-06). El Indicador que valora la Capacidad Gerencial se subdividió en Experiencia, éxitos, dificultades, mejoramiento y formación y capacitación gerencial. El Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio

Fenomenológico, están ubicados desde el No. 055 c, hasta el No. 059 (Ver Anexos de la Serie E)

## A. VIVENCIAS DEL GERENTE

Se ha indagado algunos de los hechos de experiencia que con participación consciente se ha incorporado a su personalidad y que Husserl llamo la propia experiencia de lo vivido.

**P055c Experiencia Laboral Acumulada.** El gerente de la PYME es un ser polifacético que le toca encargarse de los mas diversos aspectos y no solamente esta detrás de un escritorio dedicado a intereses burocráticos de la organización. Por la multiplicidad de tareas que desempeña, la experiencia la consideran muy buena. El rol que cumplen les ha permitido relacionarse ampliamente con otros empresarios, la banca, entes gubernamentales. El Gerente de la E01 compartió sus experiencias en el sentido de comunicar que "En la PYME no hay aquellos gerentes dedicados a un escritorio, únicamente para estar atendiendo, intereses burocráticos de la organización, nos toca hacer de todo, estar pendiente e involucranos. La experiencia yo la califico como bastante buena. Logramos acumular toda una experiencia, porque el cargo como tal permite pues tocar varias facetas en una organización y relacionarse". Para algunos, la experiencia es un logro. El Gerente de la E03 comento que "la experiencia para mi es un logro e inclusive cada venta que se hace para mi es un logro, cada decoración, cada nuevo cliente que se adquiere es como un pequeño triunfo, entonces, esto es la reunión de muchos pequeños triunfitos".

Para otros gerentes no ha sido novedad, dada la experiencia que traían al incorporarse a la PYME que se esta estudiando, aunque reconoce que en la actualidad, "la empresa ya me alimenta". La experiencia acumulada que traía, le permitió ayudar en la organización de la empresa. Sin embargo, para otros gerentes, la experiencia ha sido fuerte y muy pesada. La gente percibe que el gerente PYME esta súper millonario pero la realidad no es

esa. El testimonio de la Gerente de Metalmecanico fue que "es muy fuerte, la experiencia es pesada. No están implementados los mecanismos para que las pequeñas y medianas industrias se desarrollen, y si están implementados no se usan. Muy pocas veces a sido alentador y es fuerte. La gente no lo percibe así. Uno dice que tiene una industria entonces ya creen que uno es un súper millonario, que tiene los dineros del mundo. La industria es como una carreta muy pesada que hay que estar halando".

**P056 Éxitos en la gestión empresarial.** Dentro de los éxitos que consideran los gerentes en su gestión esta la acertada campaña publicitaria para la promoción de los productos que trajo como consecuencia un aumento en la cantidad de distribuidores. La experiencia que da el mismo cargo con el manejo de personal es también valorado por el gerente. De igual manera, el organizar por primera vez el departamento de contabilidad. También es considerado como un éxito el crecimiento de la empresa, toda vez que en la actualidad ha sido fortalecida la PYME con la adquisición de activos fijos, como camiones, punto de venta, personal subcontratado, etc. Para la informante del sector metalmecánico, la satisfacción mas grande es haber soportado la crisis que casi los lleva al cierre. Las perdidas que tuvieron fueron espantosas. En sus buenos tiempos, compraban maquinaria en el exterior. Igualmente eran exportadores para trinidad y Tobago.

Para otro empresario entrevistado, su logro fue la misma creación de la empresa y tener una familia. Igualmente, considera que lo mejor que le ha pasado es que "el Señor entro a mi corazón". Es lo más grande, a mi me saco del "barro". Éxitos y fracasos son el producto de una toma de decisiones. Cuando el gerente, inicia el proceso de toma de decisiones, se va a encontrar que al evaluar las alternativas para escoger un curso de acción, observara que la relación alternativa-resultado se basa en tres condiciones posibles, la certidumbre, la incertidumbre y el riesgo. Hay certidumbre cuando el responsable de la decisión tiene un conocimiento cabal de las probabilidades asignadas a los resultados de cada alternativa; la incertidumbre lleva a que el responsable de la decisión no tenga ningún conocimiento de las probabilidades de los resultados de cada alternativa; y el riesgo, es cuando el responsable de la decisión cuenta con alguna estimación probabilística de los resultados de cada alternativa. Pero el éxito se puede ver desde varias perspectivas. Pudiese considerarse que el éxito es la medida en que cumplamos nuestras metas. Covey (1997) denomino como "ética de carácter" los cimientos del éxito que contenían integridad, humildad, fidelidad, mesura, el valor, la justicia, la paciencia, el esfuerzo, la simplicidad, la modestia, la regla de oro. Todo lleva a que la ética de carácter enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad y que las personas solo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico. Es el construir desde "adentro" del ser humano para proyectar hacia "afuera" en donde el interactúa.

**P057 Las grandes dificultades.** Dentro de las dificultades que los gerentes de las PYMES se ubican los conatos del personal, la falta de continuidad en el suministro de materia prima que pudiera paralizar la planta. En cuanto al manejo del personal el Gerente de la E01 dijo que "Conatos con personal. Siempre pues hay alguna ovejita descarrilada, no hay sindicato. Los sindicatos han dejado mala experiencia en el país. Hay sindicaleros. Cuando nuestros proveedores se ven limitados en el suministro de materia prima y hemos tenido que buscar otras alternativas para poder cumplir con el mercado, para no parar un proceso productivo, del cual dependen muchas personas".

Metalmecánico expreso que uno de los aspectos que la ha impactado ha sido el conocido como "viernes negro" donde el dólar de repente se disparo. También las medidas drásticas en la reducción del personal y una huelga de trabajadores que querían cerrar la empresa, porque no había para pagarles las utilidades. Primero fue aquel viernes negro de Luis Herrera [Ex Presidente Venezolano] que el dólar de repente se disparo. Lo resolvimos contrayéndonos, tuvimos que despedir gente, tuvimos comprar alambres más baratos. La segunda dificultad, bueno, y la que ya le conté de la parte de este diciembre del 2002, y después tuvimos una gran huelga que los obreros querían cerrarnos la empresa tuvimos que estar casi, que mudados al ministerio del trabajo para tratar con eso no fue una gran crisis de personal en el 2003, porque bueno no teníamos con que pagarles las utilidades y gracias a dios recortamos los horarios de trabajo que ellos aceptaron pues es un gran logro que ellos aceptaran ganar menos dinero, lo aceptaron, ¿no? colaboraron. Otro gerente, de calzado, recordó momentos difíciles, diciendo que ellas [las dificultades] eran muchas... que con el tiempo los diría a la investigadora.

**P058 Mejora deseada para la organización** Dentro de las posibilidades de poder mejorar algo en las empresas, los gerentes invertirían en tecnología para actualizarse y así mejorar la calidad del producto, fabricar mayores cantidades en el menor tiempo y bajar los costos (según opinaron Plásticos, Parafinas y Metalmecánico). En Madera, él proyectaría una gran compañía, con buenos ambientes, incluyendo música, aroma, sitio, atención. Otro gerente quisiera hacer otro galpón, tener una sede más amplia y exportar sus productos

**P059 Formación y Capacitación Gerencial.** Los gerentes están conscientes de que deben prepararse. Tienen conocimiento de la existencia de competidores extranjeros lo cual los obliga a mejorar o hacerse más creativos o innovar. Consideran que debe haber un equilibrio entre la teoría y práctica gerencial. También opinan que el gerente de la PYME debe de estar en capacidad de suplir cualquier falta en el personal, sin importar su jerarquía. De igual manera, tuvo una opinión respecto a la tecnología. El Gerente de la empresa E03 dijo que:

Un buen gerente debe estar capacitado, no solamente para dirigir la empresa, sino para sustituir a cualquiera de las personas que hagan falta en un momento determinado. Si es la persona que barre, o es la persona que limpia, el gerente debe estar en capacidad de hacer eso, y sin que a eso le menosprecie o menoscabe su estatus social, o su estatus dentro de la compañía. En cuanto a enfrentar la tecnología, hay que ir avanzando con lo que esta llegando, de hecho, pues, estamos en la época de la cibernética, estamos en la tecnología satelital, y todo eso lo tenemos que asumir, porque si no, nos vamos a quedar en el aparato, y dentro de poquito tiempo, una compañía que no asume eso, va a ser como viéndola ahorita, como de la edad de piedra. Para enfrentar el crecimiento, apertura de nuevos mercados, en nuestro caso, se cubre algunas áreas de Venezuela aunque en una escala muy pequeña. El rubro que nosotros trabajamos, se ha trabajado muy artesanalmente, entonces las personas que dependemos del mundo del mueble, son personas que en su mayoría, lamentablemente, no, no ven más allá de sus vidas. Un carpintero por muy bueno que sea, no ve más allá de la semana del trabajo, de tomarse unas cervezas al final de semana, y generalmente son personas que se quedan ahí inexploradas y no pueden dar más allá de eso.

El Gerente y su equipo deben estar en continua formación. Garmendia (2005, Febrero 16), en entrevista realizada a Velásquez J., quien es el jefe del departamento de Español y Literatura de la Universidad de los Andes, opino que los profesionales "creen que al recibir el título de pregrado ya están formados para toda la vida" y resalto a su vez que hay que estar en una constante búsqueda del conocimiento, ya que quien no avanza, retrocede. Es un reto que hay que plantearse pues siempre "hay nuevos comportamientos, nuevos paradigmas". En este sentido, afirmo que es un reto que hay que plantearse y ello también implica "a los empleadores que deben colocarse a la par, hacer que sus empleados estén en una constante y permanente formación, sobre todo estar preparados para los retos que nos van presentando los tiempos. Las regiones y sobre todo las comunidades donde nos desenvolvemos.

En las empresas competitivas se perciben los atributos que califican a las organizaciones del aprendizaje a saber (1) El aprendizaje individual y el desarrollo están ligados al aprendizaje organizacional y al desarrollo en forma explícita y estructurada; (2) La organización se centra en la creatividad y en la adaptabilidad; (3) Los equipos de todas las clases son parte del aprendizaje y del proceso de trabajo (4) El establecimiento de redes de trabajo es importante para el trabajo diario y para el aprendizaje; (5) El pensamiento sistémico es fundamental; (6) Existe una visión clara de donde se esta y para donde se va; (7) La organización continuamente se transforma, crece y se desarrolla. (Medina V., J., 1998:516).

Los empresarios colombianos consideran que el perfil del recurso humano que necesita la empresa debe hacer énfasis en el cambio de actitudes, que es precisamente lo que nuestro proceso enseñanza-aprendizaje no garantiza, y exigen dentro de los conocimientos el manejo de un idioma diferente al español. La nueva visión organizacional se inspira en una concepción del ser humano que reconoce y utiliza el pleno potencial de sus capacidades y habilidades y respeta su libertad, individual y unicidad.

En este contexto, se realizaron dos investigaciones (Medina V., J., 1998) que tenían como objetivo conocer las características de la administración del recurso humano, el grado de desarrollo tecnológico y técnico administrativo y la calidad del recurso humano, para lo cual se escogió una muestra representativa de las micro,

pequeña, mediana y gran empresas ubicadas en la zona urbana y rural de los municipios de Palmira, Candelaria, El Cerrito, Florida, Ginebra y Pradera. Para su escogencia se tuvo en cuenta el registro mercantil de las Cámaras de Comercio de Cali, Palmira y Buga con una población total de 6.342 empresas de las cuales 5.915 se encontraban ubicadas en la zona urbana y 427 en la zona rural.

El análisis de las plantas de personal, del nivel educativo en las empresas, de las prácticas generalizadas de ingreso de personal y del proceso de vinculación de candidatos permitió, conocer cierta inestabilidad e inseguridad en el trabajo y un nivel educativo generalizado en el grado de bachiller en todas las áreas funcionales, mientras que en producción aparece en segundo lugar el trabajador con nivel primario. La excepción se encuentra en el área de finanzas donde el profesional ocupa el primer lugar y se explica esta preferencia en las organizaciones. "Los problemas más frecuentes identificados en la medida, pequeña y microempresa son, en orden de importancia, la baja productividad, el ausentismo, la poca experiencia y el bajo nivel de formación y capacitación". (Medina J. V., 1998:522).

La capacitación gerencial, es relativamente nueva en Venezuela, en opinión de Enright, Francés, & Scott (1994) pero se ha venido desarrollando paulatinamente en el país. Hay una diversidad de universidades que tiene una oferta académica muy variada. Según reportan los autores, las principales empresas del sector público y privado envían a sus más altos ejecutivos y profesionales a cursos de capacitación y seminarios en Europa y Estados Unidos e incluso a Japón. Pero los ejecutivos y profesionales de la PYME tiene menos oportunidades de participar en este tipo de cursos.

Al contrastar la situación, al comienzo de los noventa y a principios del Siglo XXI, la naturaleza cambiante de la demanda interna de capacitación gerencial sugiere que los gerentes venezolanos están cada vez más preocupados con el profesionalismo y la modernización. Ha aumentado marcadamente la demanda de educación gerencial. Esto lo evidenciamos a partir de la inscripción del centro de desarrollo gerencial del IESA la cual aumento de 1528 participantes en 1984 a más de cinco mil en 1993. Para este año, informan los autores en su estudio, las áreas de mayor interés por parte de los gerentes eran finanzas, mercadeo y ventas, producción y calidad total.

En el referido estudio, ellos reflejan los hallazgos de una encuesta realizada por "Cepet", la cual demostró que las empresas venezolanas se preocupan ante todo por temas como calidad, productividad y competitividad, seguidos de ética y valores, liderazgo y trabajo en equipo. En este sentido "las inquietudes esbozadas por la gerencia venezolana en 1993 se asemejan a las de los gerentes de muchos otros países", puntualizaron (Enright,

Francés, & Scott (1994:328). Las estadísticas que indican un aumento marcado en la demanda de educación gerencial se obtiene a partir de las inscripciones en los distintos programas universitarios ofertados.

## **B. ORIENTACIONES PARADIGMATICAS EN LA GESTION EMPRESARIAL**

Khun (1969) sostenía que los paradigmas siguen cambiando conforme cambia nuestra cultura. Pero el problema es que muchos de los gerentes sufren de crisis paradigmática y no están convertidos a la innovación y el cambio. Una serie de orientaciones paradigmáticas en la gestión empresarial comprende entre otros, los siguientes, sin ningún orden especial, sin querer ser un listado taxativo: Calidad Total (ACT), Kaizen, Benchmarking, Gestión del Cambio, ABC (Activity Based Costs), Just in Time (JIT), Materials Requirement Planning (MRP), Empowerment., El Directivo Virtual, Efficient Consumer Response (ECR), Reingeniería, Downsizing, Joint Ventures, Balance Score Card (cuadro de mando integral), Reingeniería de procesos de negocios BPR, Total productive maintenance TPM, Competitividad, Cooperación, Innovación, Cambio, Tecnologías de Informacion y Comunicación, Internet, la organización inteligente, el pensamiento sistémico, la Quinta disciplina, la hipercompetencia, la Gerencia basada en el Valor, EVA..

**P059a Orientaciones Paradigmáticas en la gestión Empresarial.** Respecto a las orientaciones paradigmáticas que impactan a la gerencia, cabe considerar previamente varios aspectos en tanto que las Ciencias Administrativas, como pluriparadigmáticas, en la teorización, tiene un nivel de contenido el cual es definido por Rodríguez, Gil & García, 1996:36), siguiendo los aportes de Guba y Lincoln (1994) y Angulo (1995) como la forma en que la investigación cualitativa cruza todas las ciencias y disciplinas de tal forma que se desarrolla y aplica en Educación, Sociología, Psicología, Economía, Medicina, Antropología.

En las distintas corrientes dentro de la Investigación Cualitativa, se evidencia la existencia de un pluralismo paradigmático (Denmeyer, 1993; Tesch 1990; Wolcott 1992 en Rodríguez, Gil & García, (1996:36). Estos múltiples enfoques tienen diferencias fundamentales que vienen marcadas por las opciones en que se tomen cada uno de los niveles ontológicos, epistemológicos, metodológico y técnico. Paradigma, es un termino que se relaciona estrechamente con ciencia normal, es decir, "significa investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas pasadas, realizaciones que alguna comunidad científica particular reconoce, durante cierto tiempo, como fundamento para su practica posterior". (Kuhn, 1969:33). Pero para nuestro estudio, en el área las Disciplinas Administrativas, por ejemplo, ha tenido una connotación para denotar una nueva episteme, una nueva forma de pensar y de actuar, siendo de allí donde emergen las nuevas tendencias, o perspectivas referidas. Retomando los cambios que han impactado a la gerencia se pueden mencionar los siguientes:

(1) El cambio en el orden económico y político del mundo, con su proceso de apertura; (2) Un cambio interrelacionado se genera en el ambiente de los negocios y el mercado. La competencia es ilimitada, las economías nacionales y el mercado se transforman. Las viejas reglas desaparecen, al igual que las barreras impuestas a la Competitividad; (3) La naturaleza de las organizaciones se genera en un cambio. La transformación de los negocios facilitada por la información es requisito para ser exitosos en el nuevo ambiente. La nueva empresa es dinámica, rápida, con estructura plana y orientada al trabajo en equipo, elimina la burocracia. La nueva empresa se basa en el compromiso en vez del control. Los procesos de negocios están encausados a la productividad y a la calidad. Hay una nueva empresa abierta e interconectada; (4) La era de la información (...) El nuevo paradigma de las TI va paralelo a otros cambios. La nueva tecnología de la información es abierta e interconectada, modular y dinámica, con base en partes intercambiables y tecnológicamente posibilita la distribución de inteligencia y toma de decisiones para los usuarios. La TI ha madurado hasta el punto que es alcanzable y suministrable. (Tapscott & Caston, 1995:xii-xiii).

En esta perspectiva, el I Congreso Latinoamericano de Gerencia Empresarial y Planificación Estratégica, realizado en Mérida, Venezuela, durante el mes de Julio de 2001, Centeno B. (2001), al abordar su ponencia referida a "Los nuevos paradigmas gerenciales en la formación de los recursos humanos", los mencionaba: (1) Liderazgo femenino; (2) Nuevo paradigma del poder: el conocimiento; (3) Eco economía: espíritu ecológico con visión planetaria (conservación de la vida); (4) Productividad con calidad y valor agregado; (5) Visión prospectiva, (6) Gerencia del cambio con flexibilidad paradigmática; (7) Revolución de los bits en la economía digital; (8) Necesidad de aprender a desaprender, (9) Nanotecnología; (10) El ser sobre el tener; (11) Teleinformática, Biomedicina, Biotecnología; (13) Alianzas estratégicas inteligentes; y (14) Destacar el valor de los intangibles.

Una problemática que afecta a las empresas es que los gerentes presentan dificultades en el manejo de la complejidad de sus organizaciones. En el funcionamiento de las organizaciones coexisten dimensiones de orden político, social, antropológico y administrativo. Respecto a los supuestos del paradigma de la complejidad, se caracteriza por sostener que la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior. Igualmente,

Supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en distintas direcciones. Se admite la coexistencia en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre. Cuando se piensa a partir del paradigma de la complejidad, se rescata la proliferación de variedad como una característica del sistema, que surge como resultado de la interacción de las partes entre sí y con otros sistemas de su medio ambiente. Los conceptos de variedad e interacción se utilizan como criterios para definir la complejidad de la organización, desplazando otros criterios como el tamaño o cantidad de partes que la componen. La complejidad se refiere a la existencia de una variedad de conductas posibles, aun frente a la misma entrada o impacto externo. La complejidad se manifiesta por la coexistencia del orden y el desorden (...) (Etkin & Schvarstein, 1989:82-83).

El adecuado manejo del paradigma de la complejidad, por parte de las organizaciones es modular, para las aplicaciones de crisis o conflictos, para el manejo de los comportamientos organizacionales; De igual modo, se plantea la necesidad de no quedarse en el aislamiento de los síntomas o causa locales. La interdependencia entre los componentes y el cambio organizacional debe buscarse en la trama interna del propio sistema. La consideración por parte de las organizaciones del paradigma de la complejidad restituye a las organizaciones su condición de sistemas blandos, en contraposición de sistemas duros. También debe señalarse que estos autores estudian el paradigma de la simplicidad, explicando a las organizaciones como mecanismos creados

artificialmente para lograr objetivos, y siendo mecanismos, se consideran externo regulados. Su base es el asilamiento de los síntomas y el pensar dividido. Utiliza el método analítico de aislar los elementos. Los supuestos del paradigma son

(a) Causalidad lineal en las relaciones entre los elementos organizacionales; (b) Los objetivos como elemento integrador de conductas individuales; (c) El medio ambiente externo como determinante de los cambios organizacionales; (d) Tendencia hacia el orden y el equilibrio en las actividades de la organización; (e) Aplicación simplista del concepto de sistemas para explicar el funcionamiento del conjunto; y (f) El reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes.

Dentro de los componentes del paradigma de la complejidad podemos mencionar: (1) Policausalidad en procesos organizacionales; (2) El equilibrio dinámico; (3) Concepto de recursividad; (4) Orden en el ruido y a partir de él; (5) Forma del tiempo; análisis sincrónico y diacrónico, (6) La ilusión de los objetivos; (7) Revisión del concepto de Adaptación. Al abordar la episteme de la totalidad, se observa que el pensamiento sistémico implica ubicar el objeto en un contexto y al mismo tiempo plenarlo en términos de procesos o flujos. Zemelman (1992) (en Díaz de M., 2001:18), señala que la totalidad, desde la perspectiva epistemológica, debe mirarse como un fundamento, para organizar el razonamiento crítico y agrega "que sus componentes o niveles solo son teorizables en función de su relación con el todo. La totalidad como unidad mínima abarcante de significados en un plexo de relaciones, permite traspasar la apariencia de los fenómenos".

Para comprender mejor la complejidad, no en el entendido cotidiano de la dificultad para intentar explicar algo, se debe abordar en el sentido estrictamente epistemológico. El pensamiento complejo no es contrario al pensamiento simplista, más bien lo integra. Morín (1974) propuso varios principios que sirven como guía para comprender la complejidad:

(1) El principio sistémico (de sistemas), que une al conocimiento de las partes con el conocimiento del todo. Opuesto a la idea reduccionista, postula que el "el todo es mas (o menos) que la suma de sus partes"; (2) El principio Hologramático (u holográfico), el cual hace evidente una aparente paradoja de los sistemas complejos; es decir, no solamente la parte en el todo; sino que el todo esta cada una de las partes. Recordemos el ejemplo de la célula. Lo mismo se aplica a la relación individuo-sociedad, en donde esta ultima esta presente en cada individuo por medio del lenguaje, cultura y normas; (3) El principio del lazo de retroalimentación: rompe con el principio de causalidad lineal: "la causa actúa sobre el efecto y el efecto sobre la causa". Este mecanismo, que se convierte en autorregulador, permite la autonomía de un sistema. De aquí parte la homeostasis de un organismo vivo, como conjunto de procesos reguladores que se basan en retroalimentaciones múltiples; (4) El principio de recursividad: transforma la noción de regulación en la de auto producción y autoorganización. En este, los productos (o efectos) son a su vez productores (y causantes). En el caso de la sociedad, "somos producto de un sistema", pero este sistema solo se reproduce por medio de nosotros. (5) El principio de la eco-organización: nos refiere a que en los seres vivos, la autonomía es inseparable de la dependencia, siendo el ejemplo mas claro el de la interdependencia de los participantes de un ecosistema en donde es permanente la regeneración de la vía a partir de la muerte, lo que vuelve completamente dos ideas antagónicas (6) El principio dialógico, ilustrado con el ejemplo anterior, une dos principios que en teoría se excluyen, porque en la realidad son indisolubles. Como en el nacimiento y desarrollo del universo, la dialógica entre el orden, el desorden y la organización esta en constante acción en los ámbitos físico, biológico y humano. "La dialógica permite asumir racionalmente la asociación de nociones contradictorias para concebir un mismo fenómeno complejo; y finalmente (7) El principio de reinstauración del cognoscente en todo conocimiento: indica que todo conocimiento es, en realidad, la reconstrucción / traducción que hace una inteligencia / cerebro en una cultura, época y momento histórico determinados.

Otra de las orientaciones paradigmáticas en la gerencia, es aquella que plantea el cambio que se ha producido o transición del paradigma económico hasta el paradigma de la sociedad del conocimiento. De manera que la penetración rápida y global de Internet ha llevado a cambios profundos pero globalizantes del comportamiento y de la manera de pensar en todo el mundo. El paradigma del conocimiento, también llamado administración del conocimiento, o llamada también gestión del conocimiento, surgió en la década de los 90's y es definida como "conjunto de procesos que dirigen el análisis, diseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de una organización para generar valor (Valdés & Garcés, 1998). Igualmente, según Davenport, cp Carrillo (1999) lo definen como:

El proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar distinguir y presentar la información de forma que mejora la comprensión del empleado en un área de interés. El Knowledge Management ayuda a la organización a centrarse en adquirir, almacenar y utilizar conocimiento para la resolución de problemas, aprendizaje dinámico y toma de decisiones de mercado. También protege los activos intelectuales y agrega inteligencia y flexibilidad a la compañía

El cambio en los paradigmas también da cuenta que el éxito de las principales empresas ya no esta basado en los factores tradicionales de producción. La forma de conseguir una verdadera ventaja competitiva son ahora el conocimiento y las relaciones con los clientes, proveedores y demás elementos de la producción, así como la forma en que se organiza la empresa (Brooking, 1997). Aun cuando lo del cambio de paradigma fue introducido por Thomas Khun (1969), quien demostró que casi todos los descubrimientos significativos en el campo del esfuerzo científico aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas, los cambios de paradigmas se han suscitado desde la antigüedad. "Para Tolomeo, el gran astrónomo egipcio, la tierra era el centro del universo. Pero Coperrnico creo un cambio de paradigma, suscitando muchas resistencias y persecuciones al situar al sol en el centro. Súbitamente, todo fue objeto de una interpretación distinta". (Covey, 1997:39).

Este autor llego a la conclusión, después de 25 años de estudios dirigidos a la empresas, universidades, extendiendo su participación hasta en contextos matrimoniales, familiares e individuales de muchas personas con las cuales ha interactuado, que muchos individuos han logrado éxitos extremos pero, sin embargo, "han terminado luchando con su ansia interior, con una profunda necesidad de congruencia y efectividad personal, y de las relaciones sanas y adultas con otras personas". (p.23). La investigación lo condujo a interesarse en el modo en que las percepciones se forman y gobiernan la manera en que los individuos ven las cosas y de comportarnos.

El individuo tiene la tendencia a creer que ve las cosas como son, que "son objetivos". Pero este autor opina que no es así. Que el individuo ve al mundo no como es, sino como él haya sido condicionado para que lo vea. Cuando una persona describe lo que ve, en realidad, ella esta describiendo sus percepciones, sus

paradigmas. Y cuando otras personas disienten de nosotros, comenta el autor, de inmediato pensamos que algo extraño les ocurre. Pero, como lo demostró el experimento por él realizado, personas sinceras e inteligentes ven las cosas de modo distintos, pues cada una mira a través del cristal de su experiencia. Hasta que los gerentes no se planteen un cambio de paradigmas, ellos no podrán ver las cosas de otro modo, no pudiendo generar una transformación importante en ellos mismos y en las situaciones que manejan. Los paradigmas son inseparables del carácter.

Covey (1997:42) afirma que "ser es ver en la dimensión humana. Y lo que vemos esta altamente interrelacionado con lo que somos. No podemos llegar muy lejos en la modificación de nuestro modo de ver sin cambiar simultáneamente nuestro ser y viceversa". Los paradigmas son poderosos porque crean los cristales o las lentes a través de los cuales vemos el mundo. El poder de un cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio considerable, ya se trate de un proceso instantáneo o lento y pausado. El modo en que los gerentes ven los problemas que enfrentan, es el verdadero problema. Allí prevalece la forma en la interpretación por parte del sujeto de su mundo. Coincide, al igual que muchos estudiosos de las Ciencias Administrativas, que si se quieren cambiar las situaciones, debe la persona a cambiar primero. Y que "para poder cambiar nosotros efectivamente, debíamos primero cambiar nuestras percepciones". (p.26)

### **Las Teorías y Orientaciones Pluriparadigmáticas en la Gerencia: ¿Superficiales y Banales?**

Los estudios doctorales de Covey (1997) lo llevo a indagar literatura publicada durante doscientos años de escritos sobre éxito, situación esta anhelada por muchos gerentes, tanto para sus organizaciones como para sus vidas mismas, catalogando la de los últimos cincuenta años, apoyado en sus hallazgos, como "de superficial", para la solución de problemas con simples "parches", pero dejaban intactos los problemas críticos subyacentes, que empeoraban y reaparecían. Relacionando la anterior conclusión de superficialidad del Dr. Covey, ésta coincide con lo esgrimido por el Dr. Klisberg respecto a las publicaciones en material gerencial, tildándolas de modas, y también con un contenido superficial. Covey (1997) al abordar el poder de un paradigma decía que la palabra paradigma proviene del griego y aunque fue originalmente un término científico, en la actualidad también se emplea con el sentido de modelo, teoría, percepción supuesto o marco de referencia. Afirmaba que en el sentido más general, es el modo en que "vemos" al mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación.

En esta misma dirección, se ubican las opiniones de Cuesta F. (1998) quién comento que "en las ultimas décadas vivimos de manera constante la introducción de nuevos conceptos y métodos. En este sentido también Hartman & Sifonis (2000) problematizan la situación cuando decían que pocas veces en la joven historia de la economía empresarial, se ha producido tal riqueza y al mismo tiempo, tal dificultad para poder entender, por un

lado, y poder evaluar, por otro lado, lo que hay de nuevo, lo que es otra forma de expresarse, lo que constituye una moda, o lo que es un nuevo concepto o una mera instrumentación. Pero no solamente estos autores citados problematizaban dicho asunto. También Tapscott (1997) comentó respecto a situación que enfrenta el gerente cuando afirma que las personas de negocios están saturadas de información, ideas y teorías sobre nuevas tecnologías y formas organizacionales, como también de condiciones, estrategias de negocios cambiantes; luego, ha habido poco éxito en el desarrollo de una visión coherente que sintetice estos factores. De alguna manera, el autor trata a través de su obra de que el gerente entienda como funciona la nueva economía, la nueva empresa, la nueva tecnología y de que forma se posibilitan entre sí. El aspira a que los gerentes comprendan estas relaciones para que sean exitosos. Hay una crítica generalizada en el sentido de que en la Teoría y Práctica Gerencial han sido permanentemente invadidas por paradigmas y modas, alguna de las cuales hacen valiosos aportes mientras que otros son considerados como "refritos" de ideas ya existentes. Muchas veces el descrédito de esos modelos se da porque hubo una pobre o inadecuada aplicación más que cualquier otro problema del mismo proceso. Morrissey G (1995:16) asume la posición de que "una herramienta es tan buena como la persona que la utiliza". Sin embargo, Sallenave (1994) dificulta la situación exponiendo que el mayor obstáculo que enfrentan los gerentes en el proceso de aprendizaje no era la comprensión de los conceptos o de las técnicas de planificación estratégica, siendo ésta un proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa, sino la habilidad para pensar en forma global. Todas estas nuevas tendencias en el campo de la administración dice el referido autor, solo intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial, de forma reduccionista, a un solo componente, que pudiese explicarlo todo. El afirma que es lo que se conoce como el paradigma dominante. Referenciaba que anteaño, en los años 50, era la organización; ayer, en las décadas 60 y 70 la estrategia, El paradigma de los años 80 la cultura organizacional; para los 90 el paradigma dominante era el empoderamiento (empowerment), luego la calidad total, hoy se vuelve a la organización con el tema de la reingeniería... y quien sabe que se va a importar mañana de Nueva York o de Tokio para comprender el fenómeno empresarial en los países latinos.

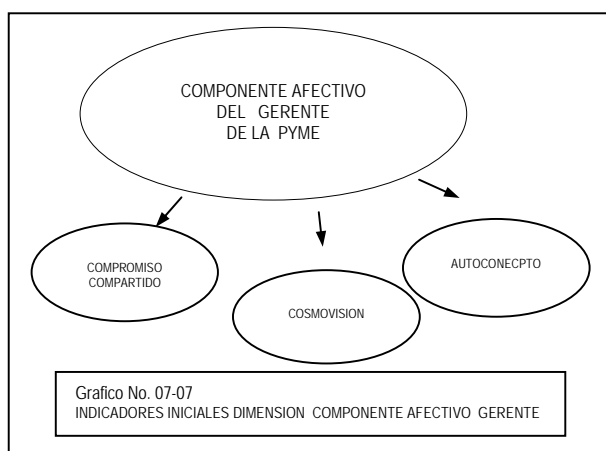
Este autor dice que para el futuro los paradigmas y modelos deberán centrarse en el marketing, la psicología organizacional, las finanzas, la planificación, y la competitividad. Sin marketing no hay mercado, no hay producto, y sin él, la empresa no tiene razón de ser; la psicología organizacional porque ante todo, la empresa es un grupo humano con cultura y comportamientos propios; Las finanzas puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas; la planificación, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo. Finalmente, la competitividad, que es el fin de la acción empresarial, porque a la larga solo sobreviven las empresas competitivas. Sallenave (1994:2) relata que "a pesar de ser bien organizadas, fracasaban. Así que las ciencias administrativas buscaban otro paradigma".

Una propuesta de Senge (1992), la realiza con su pensamiento sistémico, el cual tipifica como la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento asistémico, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión: la creencia genuina de que en el futuro podremos concretar nuestra visión. Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo.

## 2.5 COMPONENTE AFECTIVO DEL GERENTE

La caracterización de las variables correspondientes al componente afectivo del gerente se analizara a través de los indicadores (A) Compromiso compartido; (B) Cosmovisión; y (C) Auto concepto. El Análisis

Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio Fenomenológico, están ubicados desde el No. 060 hasta el No. 066 (Ver Anexos de la Serie E). Un resumen de los sub indicadores fue presentado en el Gráfico No. 07-07.



### A. COMPROMISO COMPARTIDO

Otro de los desafíos de la gerencia consiste en proporcionar el ambiente de comunicación creativo y abierto con tal que los trabajadores puedan aplicar e incrementar en forma efectiva su conocimiento y a través de esto, logren un compromiso con la organización, basado en la confianza. El compromiso compartido se da a partir de cuando los trabajadores se identifican con las metas de la organización y confían en sus gerentes para actuar con interés mutuo

**P060 Compromiso Organizacional.** Los gerentes califican su desempeño como un trabajo complejo e interesante, que les ha permitido alimentarse como personas y profesionales en las distintas áreas operativas de la organización. El crecimiento de las organizaciones ha servido como estímulo y motivación a sus gerentes. Los

gerentes se sienten altamente comprometidos con las empresas y es un reto el reconocimiento a que pudiesen ser objeto, de ahí que el gerente de la E03 expreso que:

El motivo que todos los días me hace levantar con fe, con optimismo, con alegría, abriendo las puertas de esta compañía, en todos los días, en el nombre de Dios, es precisamente, lo que me motivo desde el primer día que estoy aquí, desde el año 90, el saber que yo lo puedo hacer, que lo estoy haciendo bien, y que puedo mejorar y que eso se esta viendo. Eso me motiva y tener un jefe como el que tengo, una persona 100% humanitaria, los compañeros de trabajo y saber que somos como una gran familia aunque no tenemos lazos consanguíneos

El compromiso compartido también deviene en las empresas familiares y tiene que ver con la tradición. La gerente de la empresa E04 exclamo: "Me motiva primero que uno tiene como una tradición con la empresa como una especie de pundonor. Primero, porque fue la empresa que mi papá fundó...". También los gerentes piensan que parte de ese compromiso compartido tiene un carácter social por lo que el gerente de la empresa E05 dijo: "Me alegra mucho ver, familias que están trabajando acá y con eso contribuye uno con Venezuela, con en el país, para sacarlo adelante"

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. Cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar "formulación de visión"), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que une a todos temporalmente. Pero, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que falta es una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un "recetario", sino un conjunto de principios y prácticas rectoras. (Arie de Geus, cp Senge 1992).

**P061 Expectativas de los gerentes.** Las expectativas de los gerentes se centran en tener futuras responsabilidades, avanzar profesionalmente y capacitarse más en el área. Aspiran tener un incremento en sus ingresos, elevar su estatus y tener una mejor calidad de vida. Disfrutan la satisfacción del deber cumplido. Están conscientes de que del progreso de la empresa, les va a permitir obtener la educación de sus hijos, de subsistir dignamente. Otra expectativa que los gerentes manifestaron es tratar de dar mas, con la aspiración de tener un mejor desempeño, asesorarse adecuadamente. El gerente de la E05 dijo que "Me inspira todo bueno, sueños, alegrías, de todo un poquito". La PYME permite la posibilidad de ofrecer excelentes oportunidades de compensación, estilo de vida y desarrollo profesional. Para los años cincuenta y setenta las organizaciones privilegiaban la antigüedad y la fidelidad hacia la empresa como la manera correcta de escalar hasta la cima. De ahí se fomento el paternalismo y el padrinazgo "pero a cambio el gerente daba fidelidad y entrega absoluta. Pero

la contratación fue estremecida debido a las grandes exigencias de competitividad y las expansiones globales durante la década de los ochenta y los noventa en donde "esos paradigmas fueron bruscamente sustituidos" (Maestres, R., 2001-2002, Octubre Marzo:62)

Los recortes de personal, o reducciones (downstzings) no tomaban en cuenta factores como la antigüedad o lealtad de las personas. De esta forma, ya las organizaciones no asumieron mas la responsabilidad de la carrera de sus gerentes pero en la misma medida, tampoco se exigía la fidelidad ni entrega devota. Esto afecto los cuadros gerenciales pues ya no era la misma mística ni el compromiso que los trabajadores mostraban hacia sus empresas.

La movilidad o rotación laboral se ha incrementado significativamente en los últimos años. En Estados Unidos, en 1990 los gerentes trabajaban en dos o tres compañías de por vida; en el año 2000 este numero había aumentado a cinco y se espera que en el 2010 los gerentes trabajen en siete o nueve empresas durante su vida, según proyecciones de Chambers y otros (1998) (cp 1998, cp Maestres, R., 2001 2002, Octubre Marzo).

Este autor plantea estrategias para atraer el mejor talento, basado en el mejoramiento de la calidad de gestión y la empresa se convierta en la organización mas deseable para trabajar y hacer carrera; Replantear la función de los recursos humanos, viéndolas como unidades estratégicas de negocios; articular y comunicar los valores corporativos, pues al estar estos claramente concebidos, suelen ser considerados por el talento; Responsabilizar a cada gerencia por el desarrollo del talento; Crear la estrategia audaz de reclutamiento y retención de personal clave; Gestar una organización que aprende sistemáticamente; y Desarrollar lideres para la organización.

**P062 Compromiso con el público interno y externo.** La empresa no opera aisladamente de la sociedad en donde funciona. De alguna manera tiene un compromiso con sus trabajadores (público interno) y con sus clientes y relacionados (público externo). Esto se refleja en el hecho de que al tener una empresa constituida, al tener consolidado un producto, afirmo el gerente de la E01 "ya lo que se genera después es una preocupación constante de que hay que cumplir con los despachos, hay que darle prontitud a las entregas, de que los distribuidores que tenemos a nivel nacional pues están esperando también una respuesta efectiva". El Gerente de la empresa E03 por su parte considera que el compromiso es 100% porque "a parte de que estamos llevando comodidad, bienestar, belleza a la casa también viene la parte del compromiso con las personas de estarle llevando una cuestión que es funciona, de muy buena calidad y que existe un grado de amistad entre la persona que le estamos proveyendo el articulo y nosotros".

La Gerente de Metalmeccanico, dijo que "Esto ha sido una gran familia que como le digo tenemos obreros de 25 años (...) Uno tiene una especie como de compromiso con ellos, si le dedicaron su vida a la empresa entonces uno tiene que responderles mas o menos igual". Los gerentes resaltan el compromiso con los trabajadores, "porque sin ellos la empresa no funciona, prácticamente ellos son socios de la empresa".

## B. COSMOVISION

**P063 Paradigma Ecológico.** Los gerentes dijeron sentir un enorme respeto por la naturaleza, a medida que la conozcan. Es motivo de asombro la complejidad que presenta la naturaleza. Opinan que uno de los aportes para la naturaleza es no contaminarla, con ser también portavoces de sembrar, de regenerar cultivos. El Gerente de la E01 tiene latente, aunque no ha manifestado a la Junta Directiva, de crear una fundación. Otra de las contribuciones por parte de los gerentes es “no ensuciando no haciendo ruido, tratando de educar a mis hijos lo mejor que se pueda para que el ambiente donde ellos, por lo menos la naturaleza de mi casa es un ambiente de limpieza, de organización de respeto”. También piensan que favorecen al “no talar árbol porque no por puro gusto, porque me molesta ahí la vista, no tengo campo, tengo un jardincito en la casa, pero hasta ahí llega uno” (P063:E04:I05ANN)

Capra (1998:28), afirma que “el nuevo paradigma podría denominarse una visión holística del mundo, ya que lo ve como un todo integrado más que como una discontinua colección de partes. También podría llamarse una visión ecológica, usando el termino “ecológica” en un sentido mucho mas amplio y profundo de lo habitual”. Se sabe que el viejo paradigma tiene basado sus valores antropocéntricos centrados en el hombre; modernamente, se ha evolucionado hacia un enfoque de ecología profunda, la cual tiene sus bases en valores egocéntricos, es decir, centrados en la tierra. Los gerentes de La PYME tienen una responsabilidad social en el uso racional de los recursos que utilizan en sus procesos productivos, para que los procesos sean sostenibles, que se mantengan por si mismos, que su desarrollo económico no mermen los recursos existentes.

El desarrollo sostenible es uno de los mayores desafíos de la humanidad. El desarrollo sostenible presenta distintas dimensiones que deben ser tenidas en cuenta en el diseño de las estrategias de desarrollo urbano. El concepto «desarrollo sostenible» debe enfatizar el desarrollo como incremento de riqueza material, como aumento de la calidad de vida. la definición de variable, según la cultura- y la reproducción de las condiciones sociales, materiales e institucionales para seguir adelante con este desarrollo. Por tanto, la sostenibilidad no tiene una única dimensión ambiental, sino que incluye una visión integral del desarrollo urbano. La sostenibilidad ambiental es una de las problemáticas más, agudas del mundo actual como consecuencia de los procesos históricos de urbanización y desarrollo. La problemática de la sostenibilidad se centra en el despilfarro de recursos por la organización urbana actual y la explotación excesiva de los ecosistemas. Las ciudades, como sociedades humanas, son ecosistemas dependientes de los intercambios con el exterior del territorio que ocupan, y para su funcionamiento necesitan tener garantizada la aportación de suministros externos, su distribución y utilización interna, y la expulsión posterior de productos y residuos al exterior.

En la actualidad, las ciudades del mundo sufren un grave problema de sostenibilidad local y global derivado de las formas de organización urbana, la inadecuada gestión, y unas pautas de consumo incontroladas (sólo controladas por el precio) e inconscientes (se desconocen los efectos), especialmente en las áreas de mayor riqueza, que llevan al despilfarro de recursos. La presión ejercida sobre el medio urbano y sobre el ecosistema global por los procesos de urbanización es cada vez mayor. Esto conduce a una pérdida de capital natural, sin que haya políticas adecuadas de control; mejora del capital existente y renovación o sustitución de lo consumido. En las condiciones actuales de las ciudades, el medio ambiente urbano se ha degradado notablemente. Existen numerosos aspectos en los que se refleja esta pérdida de calidad de vida, entre los que podríamos citar la contaminación atmosférica, el aumento de la superficie ruidosa, la disminución del confort climático, las espectaculares subidas de los consumos y la producción de residuos, el aumento de la inseguridad vial o la mayor concientización de la existencia de barreras arquitectónicas. Tanto las ciudades de los países en vías de desarrollo como las urbes desarrolladas sufren en menor o mayor grado una serie de factores de presión que condicionan el desarrollo sostenible de las zonas urbanas.

La falta de oportunidades de empleo, la pobreza y la salud son elementos básicos de la sostenibilidad. La pobreza es una de las causas de degradación medioambiental y de degradación de la salud. Sin unos ingresos que permitan cubrir las necesidades básicas es difícil conseguir un desarrollo sostenible. La incapacidad de las economías, tanto de los países desarrollados como en vías de desarrollo, de proveer puestos de trabajo estables hace difícil diseñar un modelo de desarrollo urbano socialmente sostenible. A la falta de empleo y la pobreza se unen las dificultades de acceso a la vivienda, que debe considerarse no sólo como una estructura física aislada sino en un contexto urbanizado de espacios públicos que permitan el acceso a los servicios urbanos y el desarrollo de una vida cívica.

La sostenibilidad, no es una moda, es una exigencia de los tiempos. De la globalización, pero no únicamente. Es cierto que cada territorio debe aceptar un compromiso ante sus exigencias de competitividad y calidad de vida y las repercusiones sobre el sistema ecológico mundial (consumo de recursos energéticos no renovables, efecto invernadero, capa de ozono, etc.) También lo es que se deben aceptar equilibrios en el ámbito de las macro regiones, que pueden ser incluso subcontinentes (por ejemplo, región mediterránea). Pero la sostenibilidad también es un desafío local, de preservación y mejora del medio y de sus recursos, para las generaciones futuras. Y en muchos casos, para la supervivencia de las actuales. Lo cual implica importantes cambios en la gestión de la actividad económica y en los comportamientos sociales consumistas (por ejemplo, en relación al agua).

Es claro entonces que es necesario buscar un desarrollo sostenido que no se destituya a sí mismo en términos ecológicos. "El desarrollo significa liberación de la pobreza, de la opresión y de la explotación y si está inmerso en una estrategia sustentable a largo plazo, económicamente productiva, justa en términos sociales, ambientalmente compatible y de respeto a la dignidad humana". (Medina J., 1998:196) tendremos un desarrollo realmente integral que permita la satisfacción de los seres humanos. Esta concepción del desarrollo implica un nuevo orden internacional de tal manera que sea posible el desarrollo sustentable y permanente para todos los países del mundo, pero el actual orden económico político mundial protege fundamentalmente a los países desarrollados. Medina V. J. (1998:300) considera que

una sociedad no es desarrollada, porque disponga de abundantes capitales, sino porque ha logrado expandir las potencialidades de los sujetos económicos que la conforman. Ello requiere bienes económicos concretos y una adecuada dotación de recursos materiales y financieros; pero más importante que ellos son el desarrollo de las capacidades humanas, el aprendizaje de los modos de hacer las cosas, los conocimientos necesarios para organizar y gestionar los procesos, el saber científico y tecnológico disponible y su grado de difusión en la sociedad, la acumulación de informaciones crecientemente complejas, la organización eficiente de actividades, por parte de los sujetos que han de utilizar los recursos sociales disponibles.

El Índice de desarrollo humano IDH del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo es un intento para contrarrestar las críticas al enfoque reducido que mide las desigualdades en función del producto bruto o de los ingresos. Autores contemporáneos como Medina V. J (1998:468) plantea al medio ambiente como nuevo triunfo competitivo. Reseña que desde 1992, el factor ambiental ha tomado la dimensión planetaria que correspondía en la escala de los problemas dados (efectos de invernaderos, contaminaciones...) Convertido en valor fuerte, si no mayor, de la sociedad (todavía New Age), el medio ambiente se globalizó también. Ya no representa solamente el biotopo -cuya necesaria preservación se impuso a todos progresivamente- también un equilibrio personal fundado sobre una cierta idea de la naturaleza, y sobre todo uno de los componentes del nuevo modelo económico: el desarrollo local durable. De nuevo ahí, la causa resalta más del fenómeno de globalización que de la ideología ecologista misma. Puesto que el medio ambiente -en el sentido amplio que incluye también la salud- ha invadido todos los sectores de actividades, todos los campos de la vida cotidiana.

## C. AUTO CONCEPTO

**P064 Concepto de sí mismo.** El grupo de gerentes entrevistados están conscientes de que les falta mucha capacitación, en el área administrativa, contable, fiscal. Todavía le falta sensibilizarse con las campañas que hace el Seniat, con el plan evasión cero. Consideran que el manejo de personal es muy importante. Que ellos son los ejes de esos pequeños mundos. Como artífices de una buena gestión, es el reflejo de que una compañía prospere o se mantenga. Consideran que las cualidades que deben acompañar a un gerente es el ser humano, calido, respetuoso y sobre todo responsable. Alguno de ellos consideran que hay gerentes que pueden considerarse como unos héroes mientras que otros unos sinvergüenzas, dañando estos la buena imagen del

empresariado. Ellos perciben que para la zona industrial de Ureña existe mucho apoyo en detrimento de los empresarios de San Cristóbal, lo cual lo atribuyen a que los gerentes no son unidos.

**P065 Futuros Emprendimientos.** El gerente se define como no conformes. Que el progreso sea mutuo, es decir, trabajador-empresa. Uno de ellos, el gerente de la E01, quiere, como futuro emprendimiento, dedicarse a "Dar asesoramientos desde el punto de vista de mercado, hay una experiencia acumulada que pudiésemos transmitirla, a otros colegas, a otros empresarios que se están iniciando. Con cierta frecuencia soy consultado, y uno puede responsablemente transmitir cualquier orientación". El Gerente de Maderas, E03, desea "en algún momento de mi vida ser el propietario de una empresa como esta". La Gerente de la E04, quisiera, a futuro "me gustaría diseñar con ella [su hija] carteras o algo así, también fabricar, sí, ponernos hacer algo de diseño algo mas frívolo, mas bonito, mas a la mujer, para suavizar ese ambiente de todos los días, de hombres, de máquinas".

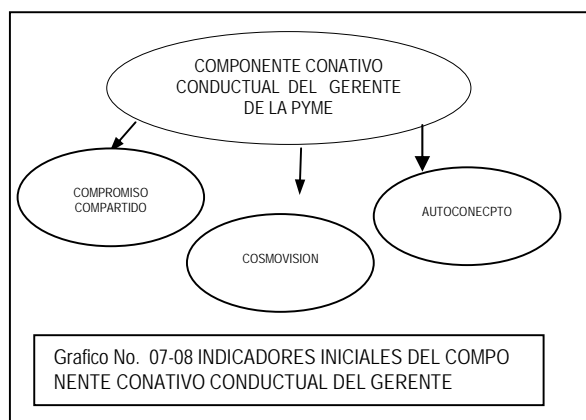
**P066 Desempeño y Satisfacciones.** Una de las cuestiones que desagrada al gerente de la E01, es la hipocresía. la gente pesimista, aquellas personas cuyas respuestas son "no puedo", ahora no, creo que no se puede, ese tipo de respuestas no me agradan. Pero lo que mayor satisfacción le produce el trabajo es "el relacionarme constantemente, el estar comunicándome. Aunque reciba en algunos momentos ciertos comentarios que no son agradables". Otro gerente [E03] comento que lo que no le agrada de su desempeño es el "tener que repetir una ordenanza, le choca tener que decir más de dos veces una orden ó cuando se da una orden y no se cumple y hay que indicarla la segunda y ya a la tercera vez le desagrada". Pero a él le satisface, cuando todos trabajan al unísono cuando todo lo que están haciendo lo hacen bien. La Gerente de la E04 "Lo que mas me pesa es la responsabilidad de tanta gente de que cuidar, de mantener a tanta gente y mantenerlos contentos. La mayor satisfacción, cuando alaban la calidad del producto"

Dadas las condiciones del ambiente externo, hoy día las empresas demandan de líderes y gerentes que manejen altos niveles de complejidad la cual viene signada por la comprensión de "los fenómenos globales, posean habilidades multiculturales, manejen las tecnologías, tengan espíritu emprendedor y sepan gerenciar organizaciones desestructurales y matriciales". (Maestres, R., 2001 2002 Octubre Marzo:61). La PYME permite la posibilidad de ofrecer excelentes oportunidades de compensación, estilo de vida y desarrollo profesional. Hoy día no se puede ver aisladamente a la organización y el individuo que en ella labora, cualesquiera sea su tipo de nexo. Las más diversas situaciones hacen que las empresas vivan situaciones difíciles desde el punto de vista económico financiero. Una de las decisiones que usualmente asumen los empresarios es la reducción de personal, reestructuración de sus procesos productivos, etc.

Cuando se dan reducciones del empleo, los trabajadores reaccionan tratando de proteger al máximo sus puestos de trabajo o continuar trabajando sin la fidelidad a la organización. En Venezuela, se manejan cifras alarmantes de desempleo, lo que hace que la oferta de trabajadores sea superada ampliamente por la demanda. En este sentido, comenta Boza M., (2001 2002 Octubre Marzo:57) "Muchos gerentes y empleados están casi obligados a mostrar su compromiso con la organización: no tienen horario ni fecha en el calendario, están siempre listos, atentos al desayuno, al almuerzo o cena de trabajo, fines de semana en la oficina o largos periodos fuera de la casa, la ciudad o el país". Esta situación hace que un ambiente de trabajo como el tipificado anteriormente, deteriore el bienestar psicológico y físico en donde la expresión más común, según este autor es el famoso "estrés". Para que un trabajador tenga un buen desempeño laboral, es necesario que exista "un balance entre trabajo, familia y vida social lo que se traduce en una fuente importante de salud física y mental" (Boza M., 2001 2002 Octubre Marzo:57) La empresa logra minimizar este impacto, propiciando la vinculación de la familia del empleado a través de eventos, ya sean estos sociales, deportivos y culturales. La salud laboral y bienestar se han ampliado y se incluye el hedonismo y la felicidad (Ilgen 1990; Lyubomisky, 2001 en Boza M., 2001 2002 Octubre Marzo:57).

## 2.6 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL DEL GERENTE

La caracterización de la variables correspondientes al componente conativo conductual del gerente se analizara a través del indicador (A) Proyecto de Vida. El Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio Fenomenológico, están ubicados desde el No. 067 hasta el No. 070 (Ver Anexos de la Serie E). Un resumen de los subindicadores fue presentado en el Grafico No. 07-08.



### A. PROYECTO DE VIDA

Se indago respecto a los proyectos que tenían pautados los gerentes, al conocer cuales eran sus planes personales, la actitud hacia la vida y sus deseos, cambios en la forma de pensar, y como ellos y su empresa se proyectan hacia el exterior.

**P067 Planes personales.** El Gerente del Sector Plástico tiene como proyecto de vida culminar felizmente la profesionalización de las hijas, y mantener

unido a su grupo familiar. El Gerente del Sector Madera, muy espontáneamente expreso: "Dentro de poco unas pequeñas vacaciones, pueden ser en diciembre o en enero [2005], y capacitarme con la parte de la computación. Lo que se pueda aprender, leer mucho. Los planes personales de la Gerente del Sector Metalmecánico van orientados hacia la empresa misma: "Seguir aquí. Ir mejorando la empresa dentro de lo que se pueda ahorita, pues sacarla de deudas, poder mantenernos, financiarnos a nosotros mismos". Comento así mismo, que liquidar la deuda con el Seniat es una de sus metas.

EL problema con el Seniat es que simplemente que como la empresa estaba totalmente dando perdidas todo el tiempo no pudimos pagar el IVA. La retención que hace del IVA entonces genero esa deuda mensual alta, sobre los 2 – 3 millones de bolívares, pero la manteníamos, entonces no había la posibilidad exacto no había flujo en caja no había la posibilidad de pagar las planillas nos estábamos comiendo el IVA, ese dinero lo estábamos utilizando para financiarnos porque no teníamos de donde mas. Esos fueron unos 2 a 4 años que duramos así.

**P068 Actitudes y deseos en la vida.** El Gerente de Plásticos se define como una persona positiva, dispuesto, "Deseo llegar a la vejez, donde ya me sienta realizado, donde mi entorno familiar este realizado, en donde me sienta algún día a analizar que todos los años que le invertí a la labor que ejerzo. Dejaron una enseñanza, dejaron frutos, soy recordado en muchas partes tal vez en algún momento dado, "CHA" en los años tal guardamos gratos recuerdos". El Gerente del Sector Madera, coincide con este gerente pues también le asiste mucho "positivismo con mucha fe, seguro de que esto se va a cambiar de que el país va a echar delante, de que mis hijos están donde tiene que estar y que van a progresar también". Otro deseo que manifestó este gerente es "lo que mas deseo es tener salud, mucha salud todos los días". La Gerente del Sector Metalmecanico, muy sensible, dice "Optimista, y de muchas ilusiones. Pienso que sin ilusiones no puedo vivir. Lo que mas deseo para mi, es ver a mis hijas casadas con hijos y que sean felices".

Senge (1992) dictamino que la gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante. El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Asombrosamente, sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Cuando llegan a los treinta años, algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interesa en el fin de semana. Pierden el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera.

Muy pocos adultos se afanan por desarrollar rigurosamente su dominio personal, concluye este autor. La disciplina del dominio personal, en cambio, comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para

poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.

**P069 Cambio en la forma de pensar.** El Gerente del Sector plástico opina respecto al cambio en la forma de pensar insistiendo en que deben estar en una constante de actualización Consideró como desagradable la mediatización de la información. "(...) se manifestaron otros intereses, que no fueron intereses colectivos, (...) información que toca a todos los niveles, no nos ha llegado veraz, y tampoco nos ha llegado objetivamente". El Gerente del sector Madera esta dispuesto y "abierto a todos los pensamientos nuevos, a toda la tendencia nueva". Es amante de la lectura, de mantenerse actualizado, según él, todos los días ando en eso. Declaro así mismo que a "Cada cliente de lo que voy aprendiendo se lo voy inculcando a cada persona, porque cada persona es una casa, cada casa es una oportunidad para yo entrar aunque sea una de mis ideas, en cada casa se logra aunque sea una de mis ideas, de toda la gente que viene para acá".

La Gerente del Sector Metalmeccanico quisiera un cambio en la relación del Estado Venezolano, con los empresarios. "Quisiera yo que viniera un gobierno más, que te puedo decir yo neutro, no tanto que nos diera la mano, sino que nos dejara trabajar, el no dejarnos trabajar es señalar al empresario, señalarlo, sin individualizar porque entonces todo empresario es ladrón, todo empresario es corrupto y corrompe, todo empresario es, este, esconde las ganancias, eso no es así" Ella considera que la materialización del cambio de mentalidad, la hacen innovando, "porque nos ha obligado, nos ha obligado el sistema a innovar". Se queja de los gerentes que han contratado porque no cumplen con su función, se endiosan, quieren permanecer "en la oficina bonita con aire acondicionado que le sirven el cafecito". Puntualizó que "Es una mentalidad que no se de donde sale".

Hartman & Sifonis (2000) comentan que el liderazgo, cuando se difunde a través de las funciones, jerárquicas, y estructuras, combina el pensamiento estratégico (es decir, el establecimiento de la misión, visión, y objetivos de la organización) y el liderazgo operativo (es decir, el asegurarse de que se lleven a cabo correctamente todas las tareas necesarias para conseguir los objetivos de rentabilidad). La e-economía requiere de lideres capaces de conversar, más que de impulsar; capaces de asignar responsabilidades, más que de delegar. La mayor volatilidad actual de las condiciones de negocio y los avances tecnológicos significa que tenemos que sacar los procesos de toma de decisiones y de resolución de problemas del rincón de nuestra oficina, y distribuirlos a lo largo de toda la organización.

Senge (2000:3) al referirse a los modelos mentales, comento que el extraordinario éxito administrativo de Shell durante los drásticos cambios en el imprevisible mundo petrolero de los años 70's y 80's se debió en gran

medida a que aprendió a revelar y desafiar los modelos mentales de los directivos. (A principios de los 70's Shell era la más débil de las siete grandes compañías petroleras; a fines de los 80's era la más fuerte). El retirado Arie de Geus, ex coordinador de Planificación de Grupo de Shell, declara que la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito, cambiante dependen del "aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Por esta razón, pensamos que la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional".

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

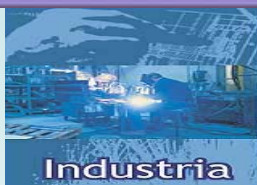
**P070 Proyecciones al Exterior.** Con cierta frecuencia los gerentes de la E01 asisten a congresos y exposiciones mundiales, como la fiber glass en Estados Unidos. Tienen productos en donde la tecnología norteamericana y la asiática han marcado la pauta. También lo hacen a nivel nacional. Para transmitir los conocimientos de esos eventos, lo hacen a través de reuniones en la empresa. Mientras que el Gerente de Maderas reseña que asistían muy poco. El particularmente no ha asistido a seminarios, ni a congresos ni a ferias, pero trata de estar al día. En cuanto a ferias comerciales de repente, a veces va el dueño. Expresó que su sueño, era poder ir a una exposición de muebles en Milán. Debido a las dificultades económicas la Gerente del Sector Metalmeccánico, no asisten a ferias, ni congresos. En el pasado, asistían mucho. Iban a muchas ferias, congresos exposiciones, más que nada, de maquinaria. Fueron a unas en Alemania, a Estados Unidos, Atlanta, Chicago, a ver la ofertas de tecnología nueva (años 90's).



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA  
VICE RECTORADO ACADEMICO  
DECANATO DE POSTGRADO



## PARTE VI



### DEVELANDO LA REALIDAD DEL GERENTE TACHIRENSE

#### CAPITULO 8 LA COMPETITIVIDAD

#### CAPITULO 9 LA INNOVACION

UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA  
POSTMODERNIDAD  
(Tesis Doctoral)



AUTORA  
NILSIA JOANY LOPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com

TUTOR  
DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

SAN CRISTOBAL, FEBRERO DE 2006

Los cambios en el entorno también, y sobre todo, generan pérdida de la viabilidad de los sistemas que hemos venido utilizando para la satisfacción de nuestras necesidades. Ello amenaza nuestra supervivencia en un mundo crecientemente complejo: la pérdida de la viabilidad no es un problema que solo nos afecta a nosotros, sino que, simultáneamente, afecta a otros. Esto explica porque que así como hay países en vías de desarrollo también los hay en vías de subdesarrollo. La pérdida de viabilidad se resuelve mejorando sistemáticamente la calidad de los sistemas.

Carlos Eduardo Zavarce Castillo (1995)  
Información y Cibernética. Venezuela. Fondo Editorial Tropykos. UCV.

## CAPITULO 8

### LA COMPETITIVIDAD

El siguiente Capítulo tiene como finalidad desplegar las condiciones actitudinales del gerente hacia la Competitividad desde tres dimensiones: 3.1 Componente Cognoscitivo hacia la Competitividad; 3.2 Componente afectivo hacia la Competitividad; y 3.3. Componente conativo conductual hacia la Competitividad.

#### 3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO HACIA LA COMPETITIVIDAD

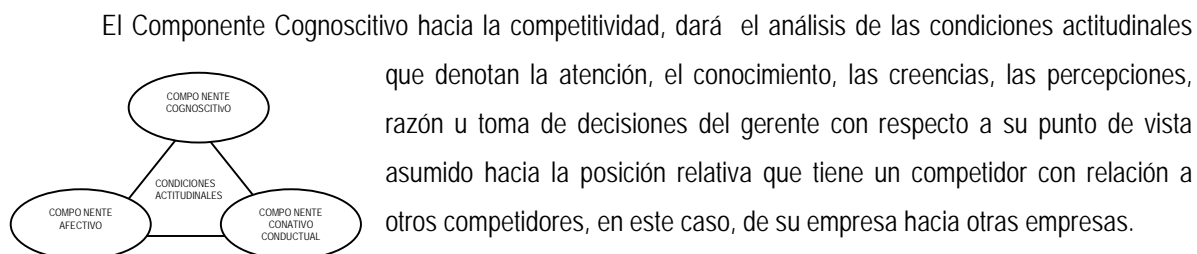


Grafico No. 08-01 INDICADORES INICIALES DE LA DIMENSION CONDICIONES ACTITUDINALES

Los indicadores iniciales correspondientes a esta dimensión comprendieron (A) Información basada en el Conocimiento; (B) Ventaja Competitiva; y (C) Evaluación del Sector. (Ver Grafico No. 08-01). El Análisis Estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico, según el Estudio Fenomenológico, están ubicados desde el No. 071 hasta el No. 078 (Ver Anexos de la Serie E). Las categorías emergentes de interpretación fueron: (071) Información basada en conocimiento; (072) Capacidad de aprendizaje antes que el competidor; (073) Relaciones estratégicas con los clientes; (074) Relaciones estratégicas con proveedores; (075) ¡No estudian a sus competidores!; (076) Afectación de la competencia: ¿competencia de precios?; (077) Relación costo-calidad; y (078) Disponibilidad y Continuidad de los Productos.

## A. INFORMACION BASADA EN EL CONOCIMIENTO

**P071 Información basada en el Conocimiento.** Una de las formas que utiliza el gerente del sector madera, para generar, aplicar y transmitir con eficiencia la información basada en conocimiento, en su opinión, es "través de los diseños de los muebles". (P071:E03:I04FCC). Se conoce como transferencia de tecnología "el proceso de aplicación del conocimiento". (Ivancevich, Lorenzi & Skinner, 1997:727). No puede haber transferencia a menos que, y hasta que, el conocimiento técnico (es decir, una nueva maquina, producto o servicio) se haya utilizado. Hay varios tipos de transferencias según estos autores. Existe la transferencia impulsada por la tecnología, siendo aquella en donde la nueva tecnología crea oportunidades de mercado. En las etapas tempranas del desarrollo de un producto o servicio se da una competencia tecnológica. Se convierte en una carrera entre los que apuestan por mejorar las tecnologías actuales y los que sienten comprometidos con el desarrollo de nuevas tecnologías. Hay una transferencia impulsada por el mercado. Es donde los clientes expresan la necesidad de una tecnología y la empresa halla la tecnología requerida para satisfacer dicha necesidad. La tarea a realizar consiste en hallar la tecnología que satisfaga esa necesidad. Hay una transferencia para la mejora del producto y del proceso. Se trata de las mejoras en la tecnología cuyo resultado es un producto o proceso mejorado que satisface las necesidades del cliente. Como ejemplo el reparto de paquetes desde la noche a la mañana siguiente y los cajeros automáticos.

El estudio detecto un bajo grado de transferencia tecnológica hacia la PYME. Las crecientes necesidades de los consumidores han sido satisfechas en igual medida, lo que afecta su competitividad en el corto plazo, y la amenaza de fuertes competidores ante la apertura de los mercados. La creciente globalización del mundo ha generado la transferencia internacional de tecnología. Y refiere al proceso mediante el cual se aplica conocimiento cruzando fronteras geográficas o nacionales. Las transferencias de tecnología de producto, proceso o servicio a través de las fronteras nacionales es un fenómeno muy común. Entre otras modalidades se encuentra la inversión extranjera directa, los proyectos llave en mano, los convenios de licencias, etc. Las variaciones culturales entre naciones y diferencias basadas en culturas organizacionales entre compañías involucradas pueden influir entre el éxito o fracaso de cualquier modalidad de transferencia.

## B. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva es el resultado de dos políticas: primero, una política de marketing orientada a obtener mayor creación de valor; segundo, una política de productividad hacia la búsqueda de mayor eficiencia

en las operaciones. La ventaja competitiva es la "llave de la estrategia empresarial". De hecho, el objetivo fundamental de la estrategia es crear una ventaja competitiva y mejorarla.

**P072 Capacidad de aprendizaje antes que el competidor.** Teóricamente se considera que una ventaja competitiva pudiese ser la capacidad del gerente en aprender antes que su competidor. El grupo de gerentes consultados, en líneas generales, esta consciente de la situación "el que tiene mayor capacidad para aprender las cosas que están llevando es el primero que actúa y el primero que actúa pegando dos veces". (P072:E03:I04FCC). Sin embargo, el gerente de la E01 manifestó que eran la única empresa, a nivel de Venezuela, de fabricar laminas en fibra de vidrio para divisiones del baño. Aun cuando están conscientes de la importancia del aprendizaje, pareciera que "eso" no es con ellos. Sí lo han notado en otras latitudes "esa es una de las claves de las empresas, que se observa mucho en las empresas de Estados Unidos la competencia fuerte, que aquí no se ve tanto. Desmejorar el producto del vecino, lo consideran una competencia fea pero es competencia". (P072:E04:I05ANN). En este contexto es necesario resaltar que en la nueva política educativa que propone la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas (UNESCO) para el Siglo XXI, como nuevos paradigmas se encuentran "... (c) El aprendizaje es el nuevo paradigma pedagógico para el cambio y la innovación...". (Didriksson, 2000:21-9).

**P073 Relaciones estratégicas con los clientes.** La relación con los consumidores finales de los productos pareciera no estratégica por el tratamiento que le dan. La empresa E01 fabricante un producto industrial que es utilizado por sus distribuidores para elaborar las puertas de baño (producto final), éstos consumidores no son estudiados sino que el empresario reacciona ante la demanda de forma tardía "innovando", en sus diseños, según lo piden los clientes.

Tenemos clientes en cada estado. La cadena de comercialización aquí se cumple (...) yo produzco, yo no me encargo del mercado, del consumidor final, sino una labor que la hace otra persona, en la cadena (...) los fabricantes de la puerta de baño, fabricante de ventanas y demás, ellos, de ellos recopilamos la información, a través por supuesto de nuestros distribuidores, siempre respetando el canal (...) ellos nos transmiten que la gente esta cansada de los estampados, de los colores o porque caracas o valencia tiene otra forma de vida, allí hay un poder adquisitivo mayor que la zona andina. Y requiere de otro tipo o de otra presentación, entonces inmediatamente, como sucedió este año [2004], innovamos y se introdujo otra presentación diferente, no sin olvidar lo tradicional lo que venimos produciendo porque siguen consumiéndolo otros mercados de provincia, pero ya estamos presentes con otra lamina con otra presentación diferente, mas actualizada según la tendencia que trae el mercado. Pero estudios directos que se hayan hecho al consumidor, al usuario, a esa ama de casa, a ese hogar, que desea una puerta en fibra de vidrio no hemos hecho estudios directos o muy poco, nuestro termómetro son los fabricantes de la puerta de baño que son los que a diario están en la calle tocando la puerta, buscando nuevos presupuestos, nuevas necesidades, ese es nuestro termómetro mas inmediato. (P073:E01:I01CHA).

En este caso no hay un comportamiento proactivo sino reactivo a las exigencias del mercado. Es decir, el empresario no se anticipa, no visiona lo que pudiera pedirle el mercado en un determinado momento, corriendo el

riesgo de que otro competidor si lo haga. Otro gerente califico el trato con sus clientes como "personal", el contacto con sus clientes es vía teléfono, además de que él conserva todo "en su mente".

La relación es de persona a persona, y cada persona es muy independiente cada persona, con sus propios gustos y manera de ser. Hay un trato mas como sus amigos personales sabiendo por ejemplo que les gusta, que si el niño que como se llama, que si estuvo enfermo de paperas, datos como esos... hay veces que pasa tiempo y el le pregunta al Sr. o a la Sra. como siguió su esposo o su esposa y ellos como que se sorprenden. (P073:E03:I04FCC).

Este manejo empírico de la relación con los clientes tiene su impacto negativo al momento de irse de la organización un gerente, por cuanto se pierde una parte de la memoria corporativa. A pesar de que la organización paga un salario a sus empleados -sus activos- e invierte en ellos mediante formación, planes de carrera, etc., el activo (el empleado), no es propiedad de la organización. Otro tipo de consideraciones que tienen los gerentes de la PYME en su relación con los clientes son de orden financiero. La lealtad del cliente no es cultivada. "a los clientes se les trata con mucha confianza, se les da espacio para sus pagos, tienen mucha paciencia, se trata de complacerlos en lo que necesita (...) la cartera de clientes, 40% son clientes viejos, leales y permanentes. Un 60% de clientes que se van rotando" (P073:E04:I05ANN).

La economía redefine todos los supuestos acerca del trato con los clientes. Se considera la estrategia de la gestión de relaciones con los clientes, posibilitada a través del Customer Relationship Management (CRM). Pero esta afirmación pareciera perder vigencia toda vez que en la e-conomía hace ahora ineficiente esta disciplina de gestión. Puesto que los clientes preparados para la red disponen, en cualquier categoría de productos o servicios, de muchas entre las que elegir, por tanto, resulta pretencioso suponer que podemos gestionar a los clientes. Esto rompe con el paradigma tradicional de la gestión tradicional de los clientes. Dicha mentalidad es excesivamente pasiva. Hartman & Sifonis (2000) demuestran que es el cliente el que gestiona la relación. La preparación para la red requiere que las organizaciones se desprendan de la arrogancia que supone creer que los clientes y consumidores pueden ser manipulados. En la e-conomía, a los clientes solo se les puede servir, escuchar y valorar. Después, si la compañía hace todo correctamente puede que el cliente acceda a ser servido.

**P074 Relaciones estratégicas con proveedores.** La PYME tiene una particularidad en la forma como opera y de sus relaciones estratégicas con sus proveedores, tanto nacionales como extranjeros.

...Nuestra relación con ellos es muy buena (...) excelente porque ellos están siempre transmitiéndonos cualquier negocio que sea rentable para ambas partes (...) los participamos a ellos para el cupo (...) en la medida que yo tenga mas capacidad de compra, pues es obvio que voy a tener un mejor precio, un mejor costo (...) también debo comprar de acuerdo a la demanda (...) hay una comunicación (...) nos ayudan a tomar previsiones (...). (P074:E01:I01CHA).

Una de las cuestiones que más están pendientes los gerentes es lo referido a los suministros de materia prima, que sean oportunos, continuos, a costos convenientes, y lograr "cazar" algún negocio de oportunidad que sea recomendado por sus proveedores.

**Empresas “satélites”.** El sector madera ha venido utilizando una serie de subcontratación para el manejo de la parte productiva. Llamamos a estas empresas como “satélites” porque giran alrededor de ellas. El personal de estas empresas satélites anteriormente pertenecía a la nómina de Maderas. Ellos explican cómo funciona este emprendimiento de un grupo de jóvenes.

La parte de producción, de planta, se trabaja básicamente en subcontratado, o sea que dependen de nosotros pero no estamos a cargo directamente de eso. Ellos allá tienen su jerarquía interna. O sea se trabaja por producción, por contrato. Eso pues, eso elimina, baja un poco los costos de la mercancía, y de hecho pues se abre más, se pueden dar mejores precios. (...) La gente que está en lagunillas es subcontratada, también. (P027:E03:I04FCC).

(...) no manejamos esa parte porque como le digo tenemos las personas que son subcontratados y ellos son los que se encargan de adquirir los productos de materia prima, pero si lo hacemos, por ejemplo cuando hay en el mercado unas ofertas de determinada cosa, hay alguien que está vendiendo una madera por ejemplo, entonces llega la información y se procesa y si es un buen negocio pues se hace. En cuanto al subcontrato (...) tiene con esa modalidad como más o menos 7 años más o menos, anteriormente había muchos problemas, pues uno “no podía bailar y al mismo tiempo masticar chicle” porque era muy difícil estar aquí llevando la compañía aquí y al mismo tiempo estar supervisando a los obreros y sin menospreciar al obrero es una partecita difícil en la industria, porque si hay treinta obreros son 30 problemas, entonces es mejor que alguien que se encargue de la cuestión y que nos responda a nosotros. (P074:E03:I04FCC)

## C. EVALUACION DEL SECTOR

**P075 ¡No estudian a sus Competidores!** Los gerentes entrevistados no hacen estudios de sus competidores por no considerarlos como una amenaza, además de la creencia de la supremacía como fabricantes. Desestiman los fabricantes que compiten con productos sustitutos. No hacen estudios bajo ninguna metodología reconocida. “Soy único en Venezuela como fabricante de la fibra de vidrio, no quiere decir que no tenga competencia en el ramo, porque hay otra lámina que es afín, pero es plástico, es sustitutivo para el mercado de lo que yo vendo (...) hay como tres productores. Pero la calidad por supuesto no es comparable. En fibra de vidrio no hay competidores”. (P075:E01:I01CHA). Consideran que realizar este tipo de estudios es como “un espionaje” y no admiten que en los tiempos actuales sea necesario realizar análisis competitivos.

(...) no nos hemos dedicado a eso, ni tener espionaje ni nada por que no podemos vivir en esa situación, pero en una ciudad como en la que estamos viviendo es muy fácil para hacer estudios de los competidores y saber quiénes son los que realmente nos están compitiendo y a quiénes podemos competir también (...). (P075:E03:I04FCC).

Confiesan el hecho de que la PYME enfrenta grandes calamidades y que han cerrado hasta el 95% de la industria localizada en Ureña y San Antonio. Tampoco reflexionan que las políticas fiscales de incentivos para apoyar a la zona industrial de Ureña, emanadas en el año 2005 por el Estado Venezolano, permitirán fortalecerla, y que allí emergerá una industria que significará una amenaza. Parece que el empresario no destaca el hecho de que el eje San Antonio Ureña no es tan distante de San Cristóbal (sólo a 45 minutos). Y que es precisamente en esa zona donde se encuentra el mayor número de empresas ubicadas (Véase Capítulo

5 de este estudio) , mucha de las cuales no están registradas ante el Seniat lo que probablemente explicaría la razón por la cual, para julio de 2005, más del 70% de los contribuyentes especiales se ubicaban en la Ciudad de San Cristóbal. El Seniat<sup>1</sup> ha hecho operativos que han arrojado muchas acciones punitivas en el eje fronterizo y se ha observado que los empresarios no han tomado los incentivos fiscales para la zona, probablemente, por no cumplir los requisitos formales de las leyes tributarias.

(...) porque hay muchísimos fabricantes de muebles aquí en San Cristóbal, y en Ureña y en San Antonio hasta el mismo Cúcuta, pero no. Como plaza fuerte, no ahorita no es, anteriormente la meca del mueble era en Ureña, pero yo eso paso de... O sea no se ha establecido, se ha cerrado un 95% por decir algo de la fábrica de muebles en Ureña. En cuanto a la posición con respecto a mis competidores, sí, yo personalmente estoy claro con la competencia, yo sé en qué lugar estamos. (P075:E03:I04FCC)

Seguidamente opinan del Seniat, de sus políticas fiscales, que evidencia su escasa apreciación, no logrando relacionar cómo las importaciones o exportaciones que podrían afectar su ambiente. “¿Y lo del Seniat que les van a exonerar los impuestos todo eso? ¡eh! la partecita esa funciona es la para la exportación y la importación pero eso ya a nivel de medianas y pequeñas industrias no me parece a mí que funcione mucho” (P075:E03:I04FCC). Como se desprende de su testimonio, él refleja una gran incredulidad y falta de comprensión del impacto de esta situación. La empresa E04 tampoco considera que haya habido “competidores fuertes”. Sin embargo, la realidad es que algunas fábricas de menor tamaño les han quitado clientes, cuestión esta que ha sido desestimada. Esos competidores “pequeñitos” no son sometidos a ningún tipo de estudio por cuanto “No hemos hecho análisis, porque los conocemos, algunos que salieron precisamente de gente que salió de trabajar aquí”. Este gerente considera que “no podemos hacer nada” y están muy confiados en su ventaja competitiva que se haya sustentada en la calidad del producto. (P075:E04:I05ANN). Todo indica que dicha ventaja es considerada como “permanente” y que no será vulnerada. No visionan que sus “pequeños” competidores pudiesen en algún momento alcanzar un crecimiento importante.

**P076 Afectación de la competencia: ¿competencia de precios?** El producto sustituto afecta la competitividad del sector. El fabricante PYME no ha implementado ninguna estrategia para la diferenciación de sus productos, ya sea en calidad o costo y que esto se transmita a los consumidores.

(...) Si lo vemos desde el punto de vista del producto sustituto (...) si me afecta, debemos ser francos, sinceros. En cuanto al público consumidor, él no percibe la diferencia entre la lámina de plástico y la lámina de fibra de vidrio. (P076:E01:I01CHA)

Debido a los canales que maneja la E01, éste deja en manos del instalador, quien es el fabricante de la puerta de baño, la responsabilidad de resaltar las bondades del producto. Sin embargo, el gerente reconoce que es parte de su estrategia de mercadeo aunque no lo esté realizando.

---

<sup>1</sup> Véase [www.seniat.gov.ve](http://www.seniat.gov.ve) Consulta 23-06-05 Hora 2:00 am

Entonces esa es una forma de informar, pero también es mi deber como productor, a través de medios de transmitir las bondades de mi producto. Para que el colectivo en general se entere por que buscar una de fibra de vidrio y no comprar la plástica ¿y como me afecta, en este caso, la plástica? el precio de la plástica (P076:E01:I01CHA)

El gerente del sector madera (E03) opina que “a nosotros no nos afecta la competencia”, por cuanto, consideran ellos que es suficiente “la calidad de los muebles que nosotros tenemos (...) tiene un determinado publico” concluye afirmando su filosofía de que “el sol nace para todos”. Metalmecánico también se ve afectada por la competencia, por cuanto la desestiman, pero lo que la ha mantenido ha sido la diversidad de líneas que fabrica y vende.

**P077 Relación Costo – Calidad.** Se nota grandes diferencias de costo en el producto sustituto del fabricante E01 con respecto al plástico. E03 opina que ellos están vendiendo a precios muy por debajo de la excelente calidad que ofrecen mientras que E04 hace un anuncio dramático al afirmar que sus precios no son competitivos. Comentan que sus productos son de calidad y que “han visto caer muchas fábricas del ramo”. Dice esta gerente, que serán más competitivos en la medida que reduzcan mano de obra y le “pongan” más tecnología. Apuntan que la mano de obra es muy costosa por los beneficios contractuales sindicales que deben cubrir.

**P078 Disponibilidad y Continuidad del Producto.** Expresa el gerente del sector plástico, que en su producto, lamina reforzada, hay una demanda insatisfecha y solo logran cubrir el mercado en un 45%. Aunque no hacen estudios del consumidor, si están al tanto de que en muchos hogares en la actualidad, aun utilizan la cortina de baño. Maderas por su parte, y debido a la contracción en las operaciones, ya no trabaja “por series inmensas”. Pero si hay la continuidad del producto en el mercado “aunque se hacen series muy limitadas”, las cuales “a medida que se van consumiendo se van volviendo a reponer”.

Los productos fabricados por el sector metalmecánico, resortes específicamente, no están disponibles en todo el territorio porque les ha afectado la ubicación física de la planta y sus precios han dejado de ser competitivos por los fletes. Adicionalmente, en caracas confesó la entrevistada, “no estamos muy metidos es en caracas (...) Cerca de allí hay unas “fabriquititas” que los suplen con mejores precios”. A pesar de esta situación ellos comentan “No hemos pensado otras estrategias”. (P075:E04:I05ANN). De manera que mantienen una actitud pasiva.

## 3.2 COMPONENTE AFECTIVO HACIA LA COMPETITIVIDAD

Con el componente afectivo hacia la competitividad por parte del gerente, denota una serie de actitudes favorables o desfavorables hacia ella. Esto engloba un conjunto de aspectos con carga emocional, sentimientos, que él puede catalogar o valorar como bueno o malo; el manejo de estas variables, en ocasiones, producen culpa, disgustos, felicidad.

### A. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

**P079 Diferenciación del producto.** Las políticas de diferenciación del producto están basadas en los atributos del producto como los diseños, tamaño, color, funcionabilidad, y la calidad. No se evidencio campañas planificadas, continuas, para darle difusión estratégica a estas características del producto, y atraer clientes.

La E01 se ha preocupado mucho por la presentación, darle un enfoque hacia la parte estética, lo que es la decoración, aquí es donde se han centrado, renovando, presentando, otro tipo de grabado, otro tipo de color que les permita estar actualizados, y si se quiere con la tendencia, se acompaña la calidad. La lámina es mucho más resistente, tiene más durabilidad, su vida útil es más prolongada. En el caso del tanque de agua, la presentación, el diseño es diferente, simula lo que es el ladrillo labrado, se observa, al ladrillo con su brecha, ese diseño, dio un impacto muy bueno en el mercado. El tanque de agua tiene una durabilidad muy grande, aparte de eso tiene la calidad y "no le sale moho y esas cosas, no se parte, pero es más costoso".

La diferenciación de los productos de la E02 esta en el tamaño y el color. Mientras en el Sector Madera, la diferenciación esta en la Calidad de los terminados, diseños, funcionalidad, belleza, armonía, simetría, la línea en general, la presentación sobre todo. Asesoría de la ubicación, en colores, tamaños, se les dice si les queda bien o no la mercancía esa, entonces ahí es donde le activa el éxito. En cuanto a Metalmecánico, la característica es la calidad y la diversidad de líneas. Es una calidad que viene del fundador (su padre), quien la transmitió a los obreros Colombianos que hay aquí, que tienen una antigüedad de 25 y hasta 30 años, porque ellos traen la escuela del fundador, la calidad es lo que ellos venden, acotó la gerente de metalmecánica.

La PYME puede diferenciarse de sus competidores en la medida de que ella proporcione un valor único, supremo al comparar en términos de calidad del producto, características especiales, de servicio post venta,

rendimiento confiable, alta calidad, servicio rápido. También obtendrá ventajas competitivas en la medida que centren su atención en la cadena de valor de manera política, como un sistema y no un conjunto de partes independientes. La cadena del valor pone en manos de los gerentes una herramienta para mejorar la comprensión de las funciones de las que se deriva una ventaja en costos. La posición de costos de una empresa, es el costo total en el que incurre para llevar a cabo todas las actividades primarias y de apoyo requerido en comparación el mismo costo total incurrido por sus competidores, pudiéndose producir una ventaja en costos en cualquiera de esas actividades. Pero no debe enfocarse reduccionistamente hacia el elemento costo, sino tomar en cuenta al recurso humano, la tecnología, y a la innovación, etc.

**P080 Habilidades para crear valor agregado al producto.** La empresa E01 ha hecho mucho énfasis a la seguridad que puede representar una puerta fabricada a una división del baño, fabricado en fibra de vidrio porque, ésta ofrece mas resistencia a romperse, lo que representa seguridad en la sala de baño.

La E03 crea valor agregado a sus productos a través de una buena asesoría. Comenta su gerente que “no hay mujeres feas, sino mal arregladas. Yo creo que no hay casas feas sino mal decoradas”. Él considera que una buena mano de pintura, con el color ideal, haciendo un estudio de las luces, de la alturas de los techos, de los pisos, “y un buen cojín, por muy sencillos que sean, un buen sofá o un dormitorio por muy sencillo que sea le da muchísima prestancia al inmueble que se esta decorando”.

La E04 basa su habilidad para crear valor agregado al producto a través de la tecnología que venden. El apoyo a los clientes que los buscan a ellos para que les ayuden a resolver sus problemas, de manera tal que los técnicos le solucionan el problema y les fabrican el resorte, puntualizo la gerente. Los consumidores contemporáneos tienen una amplísima gama de productos, marcas, precios, proveedores. Ante este abanico de posibilidades, las empresas deberán indagar, cómo eligen a los clientes. Obviamente, que estos decidirán por los productos que le ofrecen más valor. Ante este requerimiento, los clientes quieren maximizar el valor, dentro del marco de los costos de la búsqueda y los conocimientos limitados, la movilidad y el ingreso. El consumidor compara el valor real que obtienen al consumir el producto y el valor que esperan y ello afecta su satisfacción el comportamiento para volver a comprar.

Teóricamente, fue Porter M. quien propuso la cadena de valor como el instrumento básico para identificar la manera de crear más valor para el cliente. Cada empresa consta de una serie de actividades desarrolladas para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar los productos de la empresa. La cadena de valor descompone a la empresa en nueve actividades que crean valor con el propósito de entender el

comportamiento de los costos en negocios específicos y las fuentes potenciales de diferenciación de la competencia.

Las actividades primarias entrañan la secuencia para llevar materiales al negocio (logística hacia el interior) operar con ellos (operaciones), enviarlos al exterior (logística hacia el exterior), comercializarlos (mercadotecnia y ventas) y darle mantenimiento (servicios). Las actividades secundarias se presentan dentro de cada una de estas actividades primarias; el departamento de compras solo se ocupa de una fracción de la procuración. El desarrollo de la tecnología y la administración de recursos humanos también se presentan en todos los departamentos. La infraestructura de la empresa cubre los gastos fijos de la gerencia general y de los departamentos de plantación, finanzas, contabilidad y jurídico y los aspectos de gobierno correspondientes a las actividades primarias y secundarias. Respecto al valor agregado, algunos de los factores que crean valor en los negocios en Internet, han sido analizados por Amit y Zott (2000 cp Viana, 2002), con la idea de que sirvan de guía para diseñar nuevos modelos de negocios. Dentro de ellos destacan la eficiencia, la complementariedad, el amarre y la novedad. (Ver cuadro No. 08-01).

Cuadro No. 08-01  
CREACIÓN DE VALOR EN LOS NEGOCIOS EN INTERNET PARA EL DISEÑO DE NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS

FACTOR	CREACIÓN DE VALOR
EFICIENCIA	Internet reduce las asimetrías de información entre vendedores y compradores. Un modelo de negocio debe crear valor mediante el mejoramiento de la eficiencia de las transacciones: menores costos de búsqueda, distribución e inventario, y mayor velocidad de las transacciones.
COMPLEMENTARIEDAD	Las empresas siempre han sabido que pueden aumentar el valor de sus productos cuando los ofrecen con productos complementarios de otros proveedores. En Internet, agrupar productos o servicios complementarios, es crucial para formar comunidades virtuales. Así mismo, un modelo de negocio permite crear valor si combina negocios tradicionales con negocios digitales y complementa activos, tecnologías y actividades.
AMARRE	Una habilidad crucial de un negocio es que los usuarios hagan transacciones con frecuencia. Esto se puede lograr creando Switching Cost. Por ejemplo, Hotmail regala una cuenta de correo ó Amazon, con su sistema de orden 1-click que facilita las transacciones y hace que los clientes vuelvan una y otra vez.
NOVEDAD	Internet ofrece posibilidades ilimitadas de innovar en el modo de hacer transacciones. Caso emblemático, eBay, así como la mayoría de los modelos dinámicos de fijación de precios que han aparecido por Internet.

Fuente: Adaptación a partir de Amit y Zott (2000) en Viana H. (2002, Abril, Junio). "El camino es Internet: Lecciones de negocios en el mundo digital". Debates IESA, VII (4), 44.

**P081 Productos Sustitutos.** El gerente del Sector plástico comento lo que mas impacta a su producto de fibra de vidrio es la afectación que sufren por el precio en el área de los productos cuya materia prima es el plástico, pues los costos de producción son muy bajos. Recalcó que los productos elaborados en

fibra de vidrio involucran muchos componentes, cuatro o cinco al mismo tiempo; de igual forma, el tanque de agua tiene una competencia que es el tanque de plástico. Lo que favorece a los productos en fibra de vidrio es que tienen una durabilidad muy grande. A pesar de ésto, se observo que no existe una comunicación efectiva hacia los consumidores. La Empresa del Grupo Madera también presenta la problemática ante la competencia de los productos sustitutos a raíz de que los competidores hacen la estructura del mueble en bisopan, le meten algodón planchado, trabajan con telas nacionales, y en vez de lienzo le colocan algún fieltrillo, por el estilo, y eso abarata 100% los costos, y le dan un mueble muy bien presentado pero de muy baja calidad. Considera el gerente de la E03 que "es una competencia desleal, no hay ética en las ventas aquí, no hay en la moral del comerciante, nos pueden copiar un modelo con las características".

La estrategia que utiliza este gerente para dar a conocer al cliente de los atributos del producto, es mediante la adopción de una comunicación de tipo personalizada, y se hace en el momento que realiza la presentación del mueble. Sus productos "van en estructura de Apámate, con goma espuma de alta densidad, con revestimiento de poliéster, con telas importadas y le dan la garantía, por cierto si quieren por escrito, de que nunca, nunca se les va a deformar ese mueble". Insistió en que es una charla personalizada, pero no para público masivo. La gerente del Sector Metalmecánico, dictamino que "Es muy poco. Porque para sustituir un resorte es muy difícil. A veces los sustituyen, cuando son juguetitos así lo están sustituyendo por el mismo plástico, pero no causan el mismo efecto y es muy difícil".

### **3.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL HACIA LA COMPETITIVIDAD**

Con el componente conativo o conductual hacia la competitividad por parte del gerente, se denotó una serie de comportamientos o conductas hacia ella. Esto engloba aspectos cargados de cierta intencionalidad, ya sea que produzca un rechazo o aceptación a situaciones o acciones hacia la competitividad.

#### **A. GLOBALIZACION**

La internacionalización de los mercados, se ha venido realizando en tres fases. Primera, internacionalización. Segunda, mundialización. Y tercera, globalización. La internacionalización abarcó el periodo comprendido desde fines del Siglo XIX hasta antes de la primera guerra mundial; la segunda fase, denominada la mundialización, va desde el final de la segunda guerra mundial hasta alrededor de los años setenta. Como

tercera fase, la globalización, la cual comienza en los ochenta con algunas señales a partir de los setenta. (Coriat, en Medina V. J., 1998).

Todas las regiones del mundo han sentido el impacto que ha producido el fenómeno de la globalización en las economías de sus países. En este sentido, Medina V. J. (1998) afirmó que este hecho ha forzado a sus organizaciones a adoptar mecanismos para poder responder a la competencia mundial y adaptarse a nuevas maneras de hacer las cosas. Este proceso ha introducido cambios radicales en las estructuras de las empresas, en las habilidades necesarias, para realizar el trabajo, en la tecnología requerida y en el desarrollo social de las comunidades.

Este autor reconoce que la competencia es útil y que el desarrollo de la competitividad es necesario para la producción de riquezas. Afirmaba que Colombia es un país en transición. Como un adolescente que no ha dejado de ser un niño pero tampoco es un adulto, este país no tiene totalmente una democracia participativa ni una economía de mercado; cuenta con una nueva Constitución pero no la puede implementar cabalmente; pretendió hacer una revolución pacífica pero el status quo permanece y la guerra continúa; ha luchado contra la pobreza y quiso dar un salto social pero hoy vive una situación de agudo desempleo e ingobernabilidad. Dicho de otra manera, el cambio mental ha sido más lento y problemático que el cambio legal e institucional. Y, de otro lado, la transición de los modelos de desarrollo no se han visto acompañados de una suficiente y poderosa transformación organizacional. En consecuencia, los actores y las instituciones, verdaderos agentes del cambio, parecen haber sido sobrepasados por los desafíos del contexto y se encuentran en medio de dos modelos de desarrollo.

La globalización económica plantea nuevos desafíos a las políticas urbanas. Por una parte genera oportunidades para posicionarse mejor en las nuevas relaciones económicas internacionales. La competitividad ya no depende de los recursos naturales o energéticos, de la base industrial tradicional, de la posición geográfica, de la acumulación de capital o de la voluntad política de un estado protector. (Borjas & Castells, 2000).

Por tanto, ellos opinan que la competitividad del territorio dependerá sobre todo de: (a) Funcionamiento del cliente del sistema urbano-regional especialmente en cuanto a movilidad y servicios básicos; (b) Inserción en los sistemas de comunicaciones de carácter global y buena información de los agentes sociales y económicos de los procesos mundiales; (c) Calificación de los recursos humanos (no únicamente de los estratos superiores); (d) Apoyo público a los agentes económicos y sociales por medio de políticas de "proteccionismo exportador" favoreciendo las sinergias y la innovación continuada; (e) Instituciones políticas representativas, eficaces y transparentes que actúen según normas claras y estables en sus relaciones con los agentes privados; (f)

Definición de un proyecto de ciudad (o de región) y marketing del mismo; y (g) Gobernabilidad del territorio basada en la cohesión social y la participación cívica.

**P082 Intermitente la Oferta Exportadora.** De las cinco empresas consultadas, al menos dos habían exportado, la de plástico y metalmecánico. Plásticos comentó que habían incursionado en mercados globalizados, han exportado por Puerto Cabello. Comentó que “en unos añitos atrás” tenían una frecuencia mayor, pero de un par de años para acá han estado completamente paralizados. Tiene planes para reactivar la conquista de mercados foráneos. Maderas expresó que no ha exportado, “que ahorita acabaron de perder la oportunidad [2004] precisamente de exportar para España”. Había que llenar una serie de requisitos, de embalaje, de todo eso, que no se puede competir con algunas empresas que son mucho más sólidas y que tienen más y mejor estructura. Metalmecánico comentó que en “sus buenos tiempos” lograron exportar. Como se observa, no es una oferta exportadora sostenible en el tiempo sino fueron experiencias esporádicas. No se notan muy inclinados a la conquista de mercados externos debido a sus limitaciones estructurales y prefieren quedarse en los mercados locales, y seguir “resolviendo” sus problemitas “caseros”.

**Rivalidad local y ventaja competitiva.** Porter (1999:210) realizó uno de los hallazgos más notables y tiene que ver con la rivalidad local para ayudar a crear una ventaja nacional en una industria. La competencia estimula la innovación y el “perfeccionamiento” dentro de las empresas, siendo estos dos elementos detectados por el referido autor. Él afirmó, en base a sus hallazgos, que “los países industrializados pequeños tienden a tener éxito en aquellas industrias en las cuales los competidores internos adquieren mayor escala por medio de la exportación y no por dominar el mercado interno”. La competencia local tiende a empujarlos hacia los mercados internacionales en una etapa temprana de su desarrollo. Como se mencionó, los hallazgos en el Táchira, aluden a exportaciones muy intermitentes y esas industrias tienen un desempeño a nivel del estado y alguna presencia a nivel nacional, pero internacional, podría afirmarse que ninguna que sea altamente significativa.

**P083 Mercados Globalizados.** El gerente del sector plástico comentó que la empresa se ha mantenido al margen, “muy prudente”, de este tipo de mercado, porque ellos opinan que sus economías son muy débiles, Venezuela no está preparada para enfrentar un mercado globalizado, hay que unir esfuerzos, recursos, fortalecer el mercado interno para que en el mediano o largo plazo enfrentarnos con países industrializados. Recalcó el gerente que se habla del ALBA como una alternativa, “nos quieren imponer el ALCA, nuestras economías son débiles” apuntó. El gerente del sector madera expresó que:

La entrada de muebles, por la apertura está bajando. El mueble nacional supera a los muebles importados y no tiene siquiera la mitad de costo de lo que es un mueble importado, tenemos madera de mucha variedad, aquí trabajamos con Cedro, Carmina y Apámate, en Europa un 20% de madera y el resto con materiales sintéticos aquí con un 80% de madera casi 100% en pura madera, eso se lo sueñan en Italia.

La posición de la gerente de metalmecánico no dista mucho de la del gerente de plásticos. Dicen que "Ahorita están al margen porque no tienen la capacidad para ponerse a pensar", porque están resolviendo su problemitas caseros, locales, "de deudas que tenemos que salir" y después pensarán cuando "estemos mas fuertes". Reconocen que la importación de resortes, sí la hay. De china traen, no traen en mucha cantidad sale costoso. Sus clientes siguen comprando en Venezuela.

Teóricamente, al precisar lo que por economía global entienden Borjas & Castells, (2000, 24) ellos manifiestan que "una economía en la que las actividades estratégicamente dominantes funcionan como unidad a nivel planetario en tiempo real o potencialmente real". Tal es el caso de los mercados de capitales que están mundialmente integrados mediante conexiones electrónicas instantáneas procesadas por sistemas de información con gran capacidad de memoria y velocidad de tratamiento. Pero también la tecnología, la información y la gestión de las principales empresas, y de sus redes auxiliares, están articuladas globalmente. Como lo están, cada vez más, la producción industrial, los servicios avanzados, y los mercados, ya sean a través de empresas multinacionales, de redes de empresas o de mecanismos de intercambio. El trabajo altamente cualificado también se está constituyendo como mercado global, si bien las masas de emigrantes pobres y sin calificación actúan más como ejército de reserva que como forma de globalización.

Así mismo, la globalización puede ser entendida como una nueva fase de la internacionalización de los mercados, que pone en dependencia recíproca a las firmas y a las naciones, en grados absolutamente originales e inigualados en el pasado. La innovación se enmarca en la fase de la globalización. La introducción de cambios técnicos en las empresas muchas veces determina la necesidad de procesar cambios en la organización de la empresa y viceversa. Vemos por lo tanto que la innovación tecnológica guarda una estrecha relación con la innovación organizacional. Dentro de una organización productiva no sólo las innovaciones relacionadas a tecnologías de producto o proceso tienen un efecto significativo en su capacidad de competitividad. Las distancias geográficas y los cambios epocales también están vinculados a los cambios de paradigmas. Así, la transición de la era industrial, la cual duro menos de dos siglos, iniciada en 1770 en Inglaterra, llego al cenit en los Estados Unidos alrededor de los años cincuenta, donde comenzó su inevitable contracción como proporción de la economía total.

Como resultado de esta transición los factores tradicionales de la producción - tierra, trabajo y aun el dinero, que es tan móvil - ya no le garantizan a ninguna nación particular una ventaja competitiva. Más bien la administración ha pasado a ser el factor decisivo de la producción. "La meta de la administración en una empresa transnacional que opera en un mercado mundial es maximizar su participación de mercado, no la tradicional maximización de utilidades a corto plazo de la antigua sociedad anónima". (Druker, 1993:7). El mundo

geopolítico bipolar se ha desintegrado, dando paso a un ambiente global nuevo, dinámico, y volátil, las barreras económicas también se están derrumbando. Este fenómeno se relaciona con el surgimiento de la nueva economía, pues según lo expresa Druker (1999), “el conocimiento no tiene fronteras”. A medida que la economía mundial continúa globalizándose, cada vez se hace más importante la necesidad de una gerencia que este permanentemente a la vanguardia. Con la globalización de los mercados, las telecomunicaciones mundiales, y los viajes cada vez más rápidos, y eficientes durante la última década, el ritmo del cambio ha alcanzado, un grado realmente frenético.

**P084 Impacto de las Importaciones.** Los gerentes tachirenses tienen la percepción de que el impacto de las importaciones es “bajo”. De forma tal que el gerente de plásticos dijo que “es muy poca o casi nula la importación”. Se consume en los mercados internos, en un 99%, las láminas producidas en Venezuela, al igual que los tanques producidos en el país. El gerente de maderas, opino que “Traky”, [cadena de tiendas venezolana] trae una cantidad de muebles que son muy bonitos, pero, son muebles de muy mala calidad. El dice que la estrategia es concientizar a la persona, que compre bien. La gente no se da cuenta de que los 50 o los 100 mil bolívares “que se esta ahorrando”, los van a gastar 4 veces mas en reparaciones y muchas veces en la perdida total del mueble. La gerente de metalmecánico, considera por su parte, que la importación “es muy difícil y no cualquiera importa”. Sus clientes en alguna oportunidad importaron pero dijo que “ellos terminan comprándonos otra vez”. Acota la gerente, que “a los 6 meses vuelven y nos compran”.



Grafico No. 08-02 Entes indisolubles para una Competitividad inspirada en la innovación con Responsabilidad Social

### UNA EPISTEMOLOGIA PARA LA COMPETITIVIDAD INSPIRADA EN LA INNOVACION CON RESPONSABILIDAD SOCIAL DONDE EL GERENTE, LA EMPRESA, EL ESTADO, SOCIEDAD Y MEDIO AMBIENTE SON ENTIDADES INDISOLUBLES

Hay vínculos existentes, vistos como una totalidad que son indisolubles para una competitividad inspirada en la innovación<sup>2</sup> que trasciende a los límites de una persona, empresa, un estado, pasando por lo que compone una sociedad, creada por los hombres hasta llegar a la naturaleza. En este sentido, no puede concebirse la empresa como un ente solo, aislado, sin el factor humano, quien es su creador y el conductor de los procesos humanos, en las empresas y que trasciende aun

<sup>2</sup> La innovación fue abordada en un capítulo especial para ella, el No. 09

mas, hacia la sociedad en donde se desenvuelven. El papel del recurso humano es muy complejo y “en la medida en que se comprenda el papel que desempeña el recurso humano en la conformación y desarrollo de las organizaciones, se podrán conducir en ellas de manera eficaz los procesos humanos” (Pérez de M., 1998:24). Los gerentes, la empresa, el estado evolutivo de competitividad, no se pueden ver aisladamente, el contexto social, como se indico. Como ser social y protagónico en las organizaciones el gerente ha sido identificado y analizado de maneras diferentes.

Hay cuatro tipos de concepciones planteadas a partir de Schein E., 1978; Pérez de M., 1998. (1) El hombre racional-económico (Adam Smith, Taylor, 1967; McGregor, 1960); (2) El hombre social (Elton Mayo, 1947); (3) El hombre que se autorrealiza (Abraham Maslow, 1954,1962; Federick Herzberg, 1968); y (4) Hombre complejo (Argyris & Schon, 1978; Argyris, 1990; Kofman & Senge, 1993).

El hombre racional económico plantea básicamente que el individuo solo busca la satisfacción de sus propios intereses, lo que lo mueve es un inventivo económico. Es un individuo de naturaleza perezosa y pasiva. Al tener la empresa el control de las recompensas económicas, ella lo controla. Se consideran los sentimientos del ser humano como irracionales, lo cual lleva a que la empresa es quien debe controlar.

El hombre social es una concepción que emana de los estudios de Hawthorne y pregona que en la conducta de las personas intervienen otros factores que no habían sido considerados hasta entonces. Algunos de los factores reseñados (Schein E., 1978; Pérez de M., 1998) son la influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales, aun cuando estén bajo presiones de tipo económico. El hombre es motivado por necesidades sociales, lo cual evidencia que su comportamiento no es una respuesta a los estímulos económicos, sino la interrelación entre el grupo o grupos a los que pertenece, convirtiéndose en fuente de seguridad.

El hombre que se autorrealiza se apoya en que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y aptitudes, lo cual los impulsa a buscar en el trabajo la forma de poder expresarlas; sin embargo, se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización de las actividades. En esta concepción del ser humano, se reconoce la existencia de una serie de necesidades que tienen los seres humanos, que van desde las básicas hasta las de autorrealización, por lo que el hombre requiere de un cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades, para poder expresar o aplicar sus capacidades y aptitudes y asumir las responsabilidades, que lo conducirán al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Finalmente, la concepción del hombre como un ser complejo presenta un planteamiento integral y argumenta que ninguna de las concepciones anteriores explican el comportamiento complejo y simple a la vez del ser humano, sino hay que tomar las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de la organización. El individuo es un ser que evoluciona, está en un constante proceso de aprendizaje, aprende de sus experiencias pasadas, se renova en su conciencia de su ser. Asume responsabilidades en sus acciones. Bajo este enfoque, el reto de la organización que lo contrata, residirá en políticas, estrategias y acciones que fomenten su capacidad de aprendizaje y que permita la renovación y crecimiento de los integrantes. Se asume esta perspectiva para considerar al ser humano de manera integral. Es decir, considerando todas sus áreas de vida, sus posibilidades de desarrollo. Tomando en cuenta estos factores, el gerente habilitará ambientes de trabajo armónicos, con bienestar, lo cual se traduce en una alta productividad. Hay una correspondencia entre el concepto del hombre en la organización y la conducta que se logra dentro de ella. Existe una mediación por la acción gerencial. Es decir, de cómo él planifica, organiza, dirige y controla. Una excelente gestión lleva a la empresa a ser competitiva, pero en armonía con la sociedad donde se desempeña.

Al plantearse una epistemología para la Competitividad, es necesario reseñar la vinculación ciencia sociedad para una nueva teoría. Fonseca (1997:29-30) enfatiza que inicialmente la ciencia se desarrolla como "teorías alejadas de los conflictos y tensiones de lo real, o de los intereses que prevalecen en un mundo cruzado por contradicciones antagónicas. La demanda de conocimiento científico solo puede derivar de necesidades sociales vinculadas con el hombre en una situación histórica concreta". El positivismo defendía un supuesto verdadero saber, pues la ciencia por sí sola no es portadora del bien ni del mal, sino que únicamente pone en mano de los hombres los medios e instrumentos, asumiendo una posición intencional con lo real. Igualmente esa corriente se desvincula de los contextos sociales de los cuales emerge y forma parte, pues "el conocimiento científico se encuentra estrechamente articulado a lo social".

Al considerar la complejidad de las relaciones entre ciencia-sociedad se expresan en un hecho real que tiene que ver con su naturaleza cambiante, en permanente dinamismo y transformación. Por cuanto, "la ciencia, lo mismo que la sociedad, no progresan linealmente, sino que están sujetos a un proceso total de transformación del cual no puede ser separada la ciencia en nombre de una supuesta neutralidad científica. (Fonseca M.1997:31).

Todo conocimiento "se da en función de una experiencia social, responsable en gran medida de definir y dar contenido a una forma particular de cotidianidad. En consecuencia, la experiencia, socialmente determinada, confiere sentido a la manera de vivir del individuo a través de introspección (subjetivación) del conjunto de motivaciones, actitudes, valoraciones, representaciones, pautas de vida, etc., que al hacerlas suyas e

incorporarlas como parte fundamental de su estructura y dinámica personal, concierne a si mismo en su totalidad, individualidad y subjetividad" (Fonseca M.1997:32).

En la concepción epistemológica de empresa, se dirá que la PYME se concibe como sistemas abiertos pues ella tiene interacción con su ambiente e intercambia información, energía, o materiales con este. La PYME postmoderna esta llamada, junto al Estado, a asumir un cambio de paradigmas en su contribución a la competitividad de la industria que se transforme en un desarrollo social, aunque este punto tenga profundas implicaciones políticas, pero en condiciones de sustentabilidad y sostenibilidad.

Todo apunta a que no se puede ser competitivo a costa del deterioro de las condiciones de vida de la gente, de su medio ambiente; pero tampoco se puede crear un autentico desarrollo social sin el fortalecimiento por parte del estado de la base productiva e institucional. Es un trabajo de equipo y de voluntades. La PYME es una organización que a través de su operatividad obtiene valor agregado, mediante el logro de los objetivos, costo, calidad, confiabilidad y flexibilidad, para adquirir y mantener la capacidad de ser competitiva. La PYME contribuye a la formación de la riqueza nacional. Vista como la producción de un alto y creciente nivel de vida, (crecimiento) para sus ciudadanos, con el fin de mejorar su calidad de vida (desarrollo).

Una PYME también esta llamada a ser una organización competitiva. Que debe estar orientada a exhibir y construir los rasgos característicos de la organización en aprendizaje permanente. Donde los gerentes procuren permanentemente para ellos y sus colaboradores, un continun en la expansión de sus capacidades para crear los resultados a los que desean y luchan, en donde a la aspiración colectiva se le da libertad y en donde los individuos constantemente aprenden a aprender. La problemática de la PYME es un tema aun no resuelto a nivel mundial, pero existe la certeza de que su solución no pasa por canalizar ingentes volúmenes de crédito, ni por buscar una respuesta a través de la masificación de los servicios financieros.

Por ello, el enfoque más amplio "es el integral, aquel que considere todos los aspectos que hacen a una empresa exitosa, como la capacidad gerencial, la incorporación de tecnología, la información sobre la demanda, la comercialización, el fortalecimiento patrimonial y el acceso al crédito, entre otros, aunado a un entorno macroeconómico propicio". (Observatorio PYME, 2000:7). Se asumió el citado criterio del enfoque integral para la presente investigación. Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización, llámese Ford, Sloan o Watson. Ya no es posible "otear el panorama" y ordenar a los demás que sigan las órdenes del *"gran estratega"*. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que

descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

La filosofía de gestión es la forma en la que los líderes de la compañía reflexionan acerca de su organización y de sus empleados, y tiene un efecto de primerísimo orden sobre la cultura corporativa. Las filosofías de gestión cambian con el paso del tiempo y son un fiel reflejo de los estilos de dirección y de motivación de empleados. (Brooking A., 1997:81).

Las organizaciones se han concebido de diferentes maneras y desde otras perspectivas y ligada a esa concepción esta la del hombre ejecutante del trabajo (Carrillo P., 1997a,b; Pérez de M., 1998; Pérez, L. 1986). En este sentido, las teorías que corresponden al funcionamiento de las organizaciones responden a tres paradigmas ó modelos y son: (1) El Mecanicista; (2) El Biológico, también llamado orgánico o psico sociológico y (3) El antropológico o también conocido como institucional o humanista. La diferencia entre los paradigmas mencionados gira en la concepción de fondo acerca de la variable interna del ser humano llamado motivación.

Los paradigmas o modelos mecanicistas parten del supuesto de que la acción humana ha de ser explicada en función de las distintas circunstancias externas en que la persona actúa. Lo que implica que la motivación para actuar se origina en impulso de las personas para conseguir una relación persona-entorno lo mas acorde posible con la preferencias personales del sujeto. Pérez, L. (1986:168) escribió que "dada la persona, el hecho de que actúe o no actúe y de que su acción sea una u otra dependerá tan solo de las circunstancias externas concretas en que se encuentre". Es uno de los modelos más ingenuos, mas elementales, donde se prescinde completamente el proceso interno por el cual las personas deciden actuar. A la hora de describir la acción humana, las teorías derivadas del modelo o paradigma mecanicista describen el funcionamiento de las organizaciones contemplando tan solo ese plano de las organizaciones reales que se ha denominado sistema formal.

Para estas teorías, dados sus supuestos motivacionales, "la realidad viva de una organización queda suficientemente representada por lo que ocurre al nivel de las relaciones formalizadas y, en consecuencia, puede prescindirse de todo el conjunto de acciones que incluíamos en el plano espontáneo". (Pérez, L. 1986:172). Esas acciones vendrían a representar algo análogo a lo que significan los rozamientos desde el punto de vista de la mecánica racional, algo de lo que se prescinde para poder llegar a formular leyes generales. Las distintas teorías tratan de dar respuesta al problema de cómo diseñar sistemas formales que coordinen la acción de los elementos de la organización de tal modo que esa acción conjunta alcance un cierto propósito u objetivo.

Los más evolucionados y rigurosos métodos mecanicistas dejan de contemplar al hombre como una suma de acciones u operaciones físicas y prestan mayor atención a su capacidad intelectual para tomar decisiones. A pesar de que esta visión presupone un importante paso adelante en la comprensión del trabajo, "los sistemas mecanicistas siguen obviando los procesos motivacionales como componentes internos, y solo aceptan los estímulos externos, reduciendo, por tanto, su actuación a una serie de estímulos económicos nada rentables para quienes los reciben". (Pérez, L. 1986:172). Este autor, relaciona los conceptos básicos manejados dentro del modelo mecanicista, siendo ellos, entre otros, (1) La estructura formal; (2) Sistemas de dirección; y (3) Estrategia. La estructura formal representa a las personas o elementos de la organización a través de las funciones o roles que le son asignados a cada una de ellas. En la estructura formal aparecen las personas reflejadas tan solo en cuanto son capaces de realizar una serie de operaciones, a través de unos procesos cognoscitivos, que no son contemplados en las teorías elementales, sino simplemente supuestos y que se incluyen dentro del análisis en las teorías del enfoque decisional.

Los sistemas de dirección, determinan la coordinación de las acciones o de las decisiones, de los elementos de la estructura formal, es decir, como se espera que actúe cada uno de ellos para que el resultado final de la actuación conjunta sea el logro del propósito u objetivo. La Estrategia, determina cual es la acción conjunta que ha de ser realizada en las circunstancias concretas del entorno en que opera la organización. Las distintas teorías dan contenidos y prescripciones muy diversas para la formulación de la estrategia, el diseño y operación de los sistemas de dirección y el diseño de las estructuras formales.

Las utilidades dentro de la teoría mecanicista aluden a que el objetivo de cualquier empresa es la maximización de las utilidades o beneficios. A partir de aquí, hay teóricos que tratan de darle un sentido mas operativo a una formulación tan abstracta y sustituirá la palabra beneficio por otras variables, que en su concepción concreta, son las que determinan el beneficio, hablaran por lo tanto, de participación en el mercado, de servicio a los clientes, de beneficio a corto plazo. De igual forma, otros teóricos que traten de clarificar el concepto de beneficio sacándolo de la vinculación financiera y llevándolo a contenidos mas realistas, pero menos medibles, por ejemplo, utilidad social, menos costos sociales. También, cuando se dice que el objetivo de una organización es maximizar la diferencia entre el valor producido y el valor consumido se esta expresado una tautología, una verdad evidente, ya que no explica mas que lo que dice la propia definición de organización, pero con distintas palabras.

Dentro de las omisiones que presenta el sistema mecanicista se tiene que el modelo es estático, la interpretación tan parcial y limitada que se le da a la conceptualización de "valor", tanto al hablar de acciones como las reacciones y la propia organización, la maximización de la eficacia no es condición suficiente para

valorar la organización, un cierto grado de eficacia es condición necesaria para que la organización pueda existir.

Como modelo estático, no contempla los cambios que la propia interacción provoca en la organización y el entorno. También, el cambio que se presenta en otro de los elementos de la organización, con es el factor humano. La maximización de la diferencia entre valor producido y valor consumido asegura, por supuesto, el máximo de valor de la organización tan solo bajo condiciones estáticas, pero de ningún modo lo garantiza si hay dinamismo, cambios provocados en la propia organización y/o el entorno por la acción que maximiza esa diferencia.

En cuanto a la interpretación tan parcial y limitada que se da al significado de lo que se ha llamado "valor", tanto al hablar de las acciones como las reacciones y la propia organización. Al decir de los autores citados, esa interpretación tiene su origen, aunque los que teorizan al respecto no suelen ser conscientes de ellos, en las propias hipótesis motivacionales del modelo. Y es así porque algo es valioso en la medida en que satisface motivaciones o necesidades, que son las que están en el fondo de las motivaciones. Las reacciones del entorno, dinero, alabanzas, popularidad o lo que sea, constituyen el fondo de incentivos de que dispone la organización para motivar a sus miembros a que actúen de acuerdo con lo que la organización requiere de ello dando así origen a la producción, que se ha llamado acción de la organización. Por ello, cuanto mas motivados estén a hacerlo, mas valiosa es la organización, mas cohesionados estarán con ella y mas difícil será que la abandonen.

Para el funcionamiento de las organizaciones se requiere de un paradigma completo. También el paradigma biológico, orgánico o psico sociológico ha recibido duras criticas de los teóricos de la administración. Dicen que el quiebre fundamental de dicho paradigma es debido a que su concepción de la motivación humana es incompleta. A tal efecto, los motivos internos son de dos tipos, motivos intrínsecos y motivos trascendentales.

Los motivos intrínsecos no dependen mas que de la acción en si misma, sin otra referencia externa. En este plano de motivos no cabe la internalización de objetivos externos, ya que esos objetivos representan algo que la acción provoca en alguien distinto al propio sujeto que la realiza y, por lo tanto, depende de las necesidades de ese alguien y no de la acción misma. Es importante resaltar que el único tipo de motivos que permite los procesos de internalización de objetivos distintos de los propios es el de los motivos trascendentes. Los autores citados explican que la calidad en la moral en la actuación profesional de una persona depende, en todos los casos, de los motivos trascendentes. Un mal aprendizaje, que implique un refuerzo de los motivos internos a costa de los de carácter trascendente puede dar lugar a un exclusivo desarrollo de la capacidad

táctica del individuo en detrimento de la consideración que su actuación puede causar en otras personas. Ello es causa de que se fije únicamente en los resultados positivos e inmediatos que su acción ocasiona olvidando totalmente las nefastas consecuencias que puede causar posteriormente a otras personas.

Es un ejemplo que se extrapola a la gerencia en el sentido de que una empresa que intenta vender sus productos a sus clientes, olvidara los motivos trascendentes si intenta engañar a sus clientes ofreciéndoles un producto con calidad dudosa, o en mal estado, por ejemplo. Es obvio, que el gerente sacara beneficios inmediatos de su acción, pero sin lugar a dudas, con el tiempo el gran perjudicado va a ser su empresa, y él mismo, al resentirse su credibilidad y perder su crédito. Perderá, por tanto clientes. El paradigma biológico, orgánico o psico sociológico presenta limitaciones.

Una de ellas es la falta de equipo conceptual para abordar los procesos de internalización de objetivos, sino que además implica una carencia de criterios explícitos para valorar las metas de la acción organizacional desde el punto de vista de su contribución al desarrollo de los aspectos mas específicamente humanos de las personas, aprendizaje en el plano del conocimiento afectivo de los seres humanos, es decir, en su apertura a las necesidades ajenas, al aprendizaje del espíritu de servicio, sin la cual la convivencia de los hombres, las organizaciones - resultan imposibles a largo plazo. Otro punto limitante refiere a la carencia de criterios explícitos para distinguir entre la motivación actual de las personas y su motivación potencial. Es lo que Pérez L. (1986) dificulta en el sentido de que el paradigma no distingue entre necesidades auténticas de las personas y sus caprichos, deseos, intereses inmediatos, etc.

Con respecto a la relación individuo empresa, la atractividad de una organización viene determinada por la satisfacción actual de las personas; Es decir, por su satisfacción de la motivación actual en el plano de los motivos internos. Dicho de otro modo, la atractividad refleja lo que le gusta a una persona, aquello que esta haciendo, lo que esta viviendo, por pertenecer a una organización.

Las organizaciones son fuente de satisfacción externa a través de los incentivos, por lo que han de ser eficaces. La organización no puede ser indiferente a las satisfacciones internas que las personas tengan por su trabajo en la organización. Pero, no esta claro que, cuanto mayor sea la satisfacción interna, es decir, la atractividad de la organización, sea mejor ni para el individuo ni para la organización en su concepción global.

En cuanto a los sindicatos, que hacen vida en las distintas organizaciones empresariales, uno de los problemas que enfrentan radica en la dificultad para entender a veces los motivos trascendentes en el trabajo. Para superar criterios demasiados pragmáticos, las organizaciones obreras procuran profundizar en los aspectos

humanos del desarrollo de una buena relación laboral. Las empresas japonesas es en donde mejor se han sabido armonizar los intereses de la empresa con la satisfacción de las necesidades de quienes forman parte de sus nominas. Ello ha sido posible gracias a un cuidadoso aprendizaje, que ha tenido sus bases en el conocimiento afectivo y no en simples estímulos materiales. El trabajador japonés ha aprendido a considerar la empresa como el escenario donde desarrolla su propia personalidad y por tanto, a interiorizar los objetivos de aquella, es decir, los ha hecho suyos. Este fenómeno se ha producido fundamentalmente gracias a la habilidad empresarial para comunicar a los trabajadores cuáles eran los objetivos de la organización y en haber sabido satisfacer sus demandas, de todo tipo, principalmente los trascendentes.

Uno de los problemas de la PYME tachirenses es la falta de transmisión por parte de la gerencia, de los objetivos, cual es su misión y visión. A pesar de que todos los miembros de las empresas tienen el derecho de estar informados acerca de los objetivos y las intenciones de la dirección. Es aquí donde el empresario debe satisfacer estas legítimas demandas y darles respuesta siempre que pueda. Una concepción de trabajo donde el trabajador está altamente comprometido con la empresa, se ha visto reflejada en unos altos índices de productividad y en un alto grado de satisfacción entre los componentes de la empresa.

Al examinar la condición humana, lo que más motiva a una persona en el corto plazo probablemente no es lo mejor para ella en el mediano o largo plazo. Es decir, la satisfacción de las necesidades que una persona dice que tiene en un momento determinado puede ser la mejor manera de incapacitarse para que satisfaga sus verdaderas necesidades de fondo, esas que no percibe ahora. El delicado proceso por el que una persona aprende acerca de sus necesidades reales ha de ser tenido en cuenta por las organizaciones si estas quieren sobrevivir. Ya que su estabilidad depende de su carácter de instrumento para satisfacer necesidades humanas serán más inestables en la medida en que más se decanten hacia la satisfacción de necesidades aparentes en lugar de orientarse hacia necesidades reales.

La única vía de síntesis que permite conjugar el crecimiento de la atraktividad con el de la eficacia es la que pasa por la internalización de los objetivos de la organización por parte de las personas. Esa internalización requiere, como antes hemos mencionado, acudir al plano de los motivos trascendentes, ya que, tan solo así, se da la mano invisible que hace coincidir lo que busca la organización (satisfacer necesidades humanas) con lo que mueve a la persona a actuar (la satisfacción de necesidades de otras personas).

En la teoría de las motivaciones humanas se muestra como lo más importante para la persona es el desarrollo de su conocimiento afectivo y eso implica actuar por motivos trascendentes. Las empresas se inclinan a que sus miembros aprendan en el plano del conocimiento afectivo, ya que de este modo crecerá la influencia

de los motivos trascendentes en sus acciones, lo que implica una mayor facilidad para internalizar los objetivos de la organización, siempre que estos sean los que deber ser (satisfacción de necesidades reales del mejor modo posible).

Haciendo una comparación de los diversos paradigmas en la dirección de las organizaciones, se tiene que desde la óptica de los modelos antropológicos o paradigmas antropológicos, concebidos como teorías en la teorías de la dirección de las empresas, los motivos que deben satisfacerse son trascendentes, mientras que para el paradigma psico sociológico los motivos que deben satisfacerse como se vio, son los intrínsecos con un grado de atractividad como dimensiones de la organización. Mientras que los motivos que deben satisfacerse en el paradigma mecanicista son los extrínsecos y la dimensión de la organización es la eficacia. En el paradigma antropológico la dimensión de la organización es la unidad y los talentos que directivo requeridos son el liderazgo en contraposición al psico sociológico que requiere del tanto del directivo como un ejecutivo y del mecanicista como estrategia.

El paradigma antropológico, como teoría inherente al funcionamiento de las organizaciones, contempla, una concepción de la motivación humana en la que ésta es el agregado de unos motivos externos –motivos extrínsecos- y motivos internos. Dentro de los motivos internos se distinguen motivos intrínsecos (la propia realización del trabajo) y motivos trascendentes (el servicio que ese trabajo supone para otras personas).

Como se observa, los motivos internos no dependen tan solo de lo que se hace sino de para que se hace, el sentido que tiene, de la utilidad para otras personas, en definitiva. Al analizar la teoría de las motivaciones humanas, se muestra cómo ésta concepción implica una triple distinción de las necesidades de las personas: de cosas externas, desarrollo del conocimiento operativo (capacidad de hacer las cosas) y desarrollo del conocimiento afectivo (capacidad de sentir el valor de la realidad). La inclusión de esta concepción de las motivaciones humanas en el paradigma sobre el funcionamiento de las organizaciones implica que las organizaciones humanas se conciben como un medio que puede facilitar o dificultar la satisfacciones de necesidades de los tres tipos.

La supervivencia de la propia organización depende de cómo ayude a satisfacer las necesidades, o todas ellas, ya que de ello depende no solo la cantidad de motivación de los miembros de la organización, sino la calidad de los motivos de estos. Por ello, cuando se quiere reducir las organizaciones al plano de los motivos externos, se tiene que suponer ipso facto que el logro de los objetivos de la organización es independiente de lo que ocurra en el sistema informal y depende tan solo del sistema formal y esto a pesar de la dificultad que supone discernir entre unos y otros.

Las organizaciones son un medio para facilitar la satisfacción de las necesidades, lo cual incluye el desarrollo de capacidades afectivas. Hay empresas que dicen que la gente cuenta, recalcan que no es un numero, que siempre reciben apoyo. Pero en la realidad, es otra la situación. El darle la justa valoración al individuo garantiza una buena relación a largo plazo. Allí el grado de identificación o unidad (la cual es tomada como valor organizacional) es mayor, hay eficacia y atraktividad. El logro de la eficacia de una organización se obtiene a través de las acciones individuales coordinadas. Eso significa que en el logro de la eficacia influyen no solo las acciones requeridas por el sistema formal, sino también las acciones espontáneas del sistema informal.

Dentro de las acciones espontáneas, aquellas debidas al logro de motivos intrínsecos por parte de las personas, tan solo de modo accidental tienen repercusión en la eficacia. Sin embargo, acota el autor, las acciones espontáneas que se orientan a la satisfacción de motivos trascendentes buscan la eficacia de modo directo por ser necesaria para la organización y de modo indirecto porque quieren prestar el servicio de satisfacer la necesidad del cual se deriva la eficacia. La unidad de la organización es un comportamiento espontáneo de las personas que se orientan hacia el logro de la eficacia. Desde otra perspectiva, la unidad de una organización expresa el grado de identificación de sus miembros con la eficacia organizacional, expresa en que medida un comportamiento espontáneo viene determinado por el logro de la eficacia.

La unidad organizacional depende de dos realidades que han de darse conjuntamente como condiciones necesarias para su existencia. En primer lugar, la organización ha de medir su eficacia en función del servicio que presta satisfaciendo necesidades reales de las personas y en segundo termino, las personas han de ser capaces de moverse por motivos trascendentes. La primera depende de los motivos trascendentes de las personas que determinan los sistemas formales de la organización, condición suficiente pertenece al plano cognoscitivo, ya que consiste en un proceso de comunicación por los que las personas que actúan llegan a percibir el valor real de los objetivos hacia los cuales están contribuyendo.

Convenientemente se resalta el hecho de que si el grado de unidad decrece con el tiempo, la organización se esta autodestruyendo. Es una evolución autodestructiva, un aprendizaje negativo. Bajo este paradigma, la misión externa de la organización representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer a través del producto o servicio llamado acción organización. la misión interna representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en las personas que son miembros de la organización. otro aspecto lo constituyen los valores que la dirección expresan. dependiendo de estos, es el reflejo de cómo se trata a la s personas y en virtud de que criterios a la hora de la toma de decisiones. Como se ha venido observando, a medida que transcurre el tiempo, se van desarrollando investigaciones en torno a las organizaciones y sus gerentes en los tiempos contemporáneos. La empresa ha sido denominada y concebida

en una diversidad de enfoques, por los autores, muchas veces contradictorios. Pero también se observan planos de coincidencia. (Tapscott, 1997:11), dice que la nueva organización ha sido bautizada con muchos nombres similares. Peter Druker la llama "organización en red"; Peter Senge, "la organización en proceso de aprendizaje"; Davidow y Malone, "la corporación virtual"; Peter Keene "la organización relacional"; Tom Peters "la organización local"; D. Quinn Mills, "la organización compartamentalizada"; Charles Savage, Interconexión humana"; Russell Ackoff, "la corporación democrática" Michael Hammer y James Champú, "corporación después de aplicar reingeniería". Y para Gary Hamel y C.K. Parlad, el reto no es solo un nuevo paradigma organizacional sino un nuevo paradigma de la estrategia.

Pero, opina el Dr. Stafford Beer, que lo que hay que tener presente, es que "las organizaciones iteran, en efecto, su propia identidad: son autoreferenciales y se organizan en sí mismas" (Etting & Schavarsstein, 1989:15). Él critica airadamente como las soluciones y manejos empresariales han sido simplificados crónicamente por una serie de asesores que muchas veces se aferran a soluciones que no son mejores ni mas creíbles que las modas pasajeras, llamando a la administración pop. Reprocha a la cultura administrativa como tan infantil y poco reflexiva. Pero, reconoce, que las organizaciones se las arreglan para sobrevivir a pesar de todo. La respuesta a este fenómeno, en opinión del citado autor, es que el todo es mas que la suma de sus partes y que el sistema es primordialmente auto organizador. Las organizaciones sobreviven, por tanto, ja los embates del exterior, y a los caprichos de la "ignorancia administrativa en su interior".

Retomando los planteamientos de Tapscott (1997), dice que llámese como se desee, las organizaciones tienen la necesidad de un cambio fundamental. La empresa virtual, es un nuevo paradigma, y consiste en un intento serio de acometer la dirección y organización de procesos complejos. Lo virtual significa fundamentalmente el intento de hacer más accesible, comprensible y al mismo tiempo, más manejable la creciente complejidad de los sistemas. La empresa virtual conlleva una nueva forma de organizar y dirigir que se manifiesta en múltiples aspectos que van desde la aplicación de técnicas e instrumentos en todo el ámbitos de los procesos, actividades, tareas y organizaciones, hasta en lo que afecta a una nueva forma de entender el trabajo, su división, no solo en cuanto a los aspectos funcionales, sino incluso también, los espaciales.

Afirma Cuesta F (1998), todo lo que afecta al propio trabajo y a las nuevas formas que tratan de dar respuesta en búsqueda tanto de una mayor eficiencia económica de la utilización de recursos humanos como de una respuesta, también, a las exigencias e la persona en su utilización eficiente del recurso mas escaso que es su tiempo. Una empresa o corporación virtual es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en capacidades tecnológicas de las empresas que forman la red, según lo presento The Economist, el 6 de febrero de 1993 (cp Cuesta F., 1998:21) también se puede relacionar

esta conceptualización con la esgrimida por Castells como la empresa red, que no recibe este calificativo por estar en Internet, sino porque se relaciona con otras empresas para emprender proyectos especiales.

Otro ente que debe tomarse en cuenta al hablar de competitividad, es el Estado Nación. Su desempeño macroeconómico y macroeconómico, el papel que juega, las políticas publicas, manejo de la economía, el equilibrio fiscal, su interacción a nivel internacional, en el concierto de las naciones, lo cual impactara de alguna manera a las empresas. Porter publico para 1980 *The competitive advantage of Nations*, lo que se conoce como el diamante de Porter donde presento un modelo para evaluar la influencia del país sobre la competitividad internacional de sus empresas. En la medida "que los factores brinden incentivos, presiones y capacidades necesarias para innovar y mejorar las ventajas de una empresa" estas serán mas competitivas. (Enright, Francés & Scott, 1994:73).

Y precisamente, indican los autores, que uno de los determinantes de las ventajas competitivas nacionales consideradas por Porter (1990) es el Estado o Gobierno. Este ejerce influencia sobre los determinantes a través de su impacto sobre los costos y la disponibilidad de los factores, su papel como comprador, su impacto sobre los objetivos de la empresas e individuos y su impacto sobre la naturaleza de la competencia dentro de las industrias. Una critica que Porter hace es que el papel del gobierno en crear competitividad es inherentemente limitado. El argumenta que los gobiernos casi nunca pueden crear una industria realmente competitiva, sin la presencia de otras condiciones favorables.

El reto de la competitividad para el estado venezolano es que el puede y debe contribuir a mejorar el nivel de vida de sus ciudadanos en el país. Las políticas que el estado implemente impactaran positiva o negativamente en las empresas creando un efecto que redundara en un nivel de vida mas alto para sus ciudadanos al tener industrias prosperas que generen empleo y reviertan un efecto multiplicador de a renta favorable para las partes involucradas, teniendo presente no impactar negativamente al medio ambiente.

Azua (2000:13) también plantea el camino hacia un nuevo paradigma y la competitividad de los gobiernos, en el contexto español. El se apoya, igualmente, en el modelo de porter por considerarlo que "sigue siendo la mas completa manera de acercarse a la comprensión de la competitividad integral". El autor considera que la competitividad de las empresas esta condicionada no solo por sus propias estrategias y su eficacia a la hora de ejecutarlas, sino por la competitividad de los agentes que componen su entorno.

Él afirma que el objetivo ultimo de todo gobierno es proporcionar riqueza y bienestar social para sus ciudadanos incrementándolo a lo largo del tiempo. Dice que "para ello, los compromisos –desde el punto de vista

económico- a favor de la competitividad pasan por su capacidad para facilitar el desarrollo de industrias y empresas en su ámbito territorial de responsabilidad; proveer servicios y recursos potenciadores de áreas base de competitividad; garantizar marcos estables (normativos, laborales, seguridad, etc.); procurar la provisión de los factores (materias primas) y suprimir obstáculos a la propia competitividad" (p.27). también, indica, que los gobiernos enfrentan un triple proceso de cambio. Uno, su papel ante la sociedad, dos, en su ámbito, ya sea territorial y material de responsabilidad, y tres, en su organización y sistemas de gestión.

Los Estados han venido evolucionando y ya no se limitan al papel de recaudador, garante de las grandes variables macroeconómicas y su papel de policía y guardián, acota Azua (2000). Su papel como responsable del diseño de políticas públicas aportaba a la competitividad empresarial una labor básicamente reguladora y controladora de su actividad potenciando su buena o mala receptividad en función de su mayor o menor intervencionismo y proteccionismo de económicas estatales. También, como facilitador ante terceros en las relaciones comerciales de intercambio, facilitador de inversión extranjera, rector de las relaciones laborales y proveedor de infraestructuras físicas. Pero mas recientemente, los Estados, a consecuencia de nuevos paradigmas en el cambio económico, de la nueva configuración de espacios económicos, de los nuevos modelos de competitividad, al igual que del papel creciente de las nuevas áreas base con la innovación en la designación de los poderes públicos, los gobiernos han pasado al campo de la promoción de la actividad económica, abrazando una de las llaves de la competitividad e iniciando, a la vez, un proceso de intensa rivalidad y competencia, también, entre los gobiernos.

En cuanto a la competitividad de las empresas, ella va en dos direcciones. El factor humano, como se ha podido desarrollar, pero también las organizaciones que ellos crean como un eslabón para la continuidad de las PYMES en el tiempo. En el ámbito global, la función de los administradores ha cambiado radicalmente y las fronteras nacionales pierden objetividad, ya que las organizaciones crecen y se expanden. Aquellas que no observen cuidadosamente los cambios en sus ambientes globales o que fallen en responder con prontitud a dichos movimientos, es probable que deban enfrentarse a grandes problemas para posicionarse como organización con un alto nivel competitivo.

Para el primer trimestre del año 2004, el repunte avasallador de las empresas transnacionales y multinacionales, las alianzas estratégicas y los tratados de libre comercio, estimularon las grandes operaciones financieras y la aplicación del concepto de desarrollo organizacional para empresas en un gran número de países. Por tanto, las organizaciones deben enfocarse a promover la incursión de sus productos o servicios, no sólo en un segmento definido del mercado nacional, sino en el mercado extranjero. Arie de Geus, en Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth & Smith, (2000:19), apunto que "entendemos que la única ventaja competitiva que

tendrá la compañía del futuro es la capacidad de sus directivos para aprender mas rápidamente que sus competidores". La competitividad ha sido estudiada y definida desde visiones sensiblemente diferentes.

La competitividad es un asunto clave, decisivo. La empresa competitiva es la que logra desarrollar y mantener ventajas para competir exitosamente y progresar en su mercado, proporcionando bienes servicios que superen a los de sus rivales. La competitividad es una capacidad decisiva, vital para las empresas que aspirar sobrevivir y progresar en condiciones de competencia creciente. A nivel mundial, en los últimos quince años la competitividad ha estado relacionada con la rivalidad política, pues ha sido un tema de creciente interés. Para 1963, la industria norteamericana realizaba el 40% de la producción mundial de las manufacturas, en 1990 su porcentaje se había reducido al 25%; en cambio, el Japón había incrementado su participación del 5.5% en 1963 al 19% en 1990.

Eran buenos tiempos para los tigres asiáticos en la clasificación mundial de exportadores de manufacturas. Así, Hong Kong se ubicaba en el puesto No. 11 y Taiwán en el 12; Corea del Sur en el 13 y Singapur en el 17. (Knox & Agnew, 1996 citado por Medina J., 1998). En Estados Unidos, aun con la recesión, en el año 2001, compañías como Microsoft incrementaron su presupuesto de investigación y desarrollo de 3,8 a 5 millardos de dólares, mientras que Intel lo elevo de 3,9 a 4,2 millardos". (Barlow T., 2001:61). El acontecimiento más importante de la economía mundial en los años 80 fue, sin duda, "la bonanza de las exportaciones de bienes manufacturados de los Estados Unidos". (Drucker, 1993:43). En sólo cinco años, de 1986 a 1991, estas exportaciones casi se duplicaron; en este sentido, los mayores aumentos fueron para el Japón y Alemania Occidental.

Como se puede observar, el criterio asumido es el de la Council of Competitiveness de Estados Unidos, para definir y medir la competitividad la cual va en función del rendimiento comparativo del comercio exterior. Este factor de medición es relativizado por Albuquerque (1997) en cita de Medina J. (1998), apoyándose en cifras del BM (1996) que indica que del total de la producción bruta mundial que se contabiliza en los circuitos formales de la economía, en promedio, apenas un 20% se comercializa internacionalmente. Critica que los nichos internacionales no garantizan una satisfactoria difusión del progreso técnico en la totalidad del tejido empresarial realmente existente en cada país; y se desconoce el hecho que dada la heterogeneidad de los procesos productivos y la persistencia de los desequilibrios económicos territoriales, creando una desigualdad de oportunidades en la promoción económica de las PYMES.

Una evaluación Europea hecha por el Instituto de Prospectiva Tecnológica tendiente a mejorar la concepción de calificación de los criterios para evaluar la competitividad, propone una redefinición según la cual un país y un territorio es competitivo (cualquiera que sea el grado de apertura a la economía global o el desarrollo

de sus exportaciones), "si sus exportaciones tienen la capacidad suficiente para financiar las importaciones necesarias para asegurar su crecimiento económico y su nivel de vida, sin crear ningún tipo de desequilibrio o estrangulamiento" (Coriat, 1997 en Medina J., 1998:25-26).

Retomando a Rosales (1996:21) la competitividad es "la capacidad de una empresa para incursionar exitosamente en mercados globalizados, abiertos, ya sea por medio de la exportación o enfrentándose a las importaciones". Enright, Francés & Scott (1994:130), excluyen de su enfoque de competitividad las exportaciones subsidiadas en forma sostenible, la existencia de salarios bajos, un tipo de cambio favorable o artificial, desempeño motorizado por el gasto deficitario y los empréstitos. Por tanto ellos consideran a la competitividad como "la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores". El fundamento de la competitividad para estos autores esta referida generalmente a las ventajas basadas en una mayor productividad. Siendo ésta un área estratégica que permite la continuidad o sostenimiento de la empresa. Castells M. (1996:113) define la competitividad como un atributo de los colectivos económicos tales como países, regiones, mas que de las empresas, para las cuales la noción tradicional y bastante compleja de "posición competitiva" parece mas adecuada.

La competitividad tiene una importancia estratégica tanto para la política económica como para las ideologías políticas, proveniente de dos factores: la interdependencia creciente de las economías y sobre todo de los mercados de capital y de monedas, hace cada vez mas difícil la existencia de genuinas políticas económicas nacionales y por otra parte, la competitividad ha llegado al primer plano de los negocios, los gobiernos, los medios de comunicación, los politólogos y posteriormente de los economistas. Otra definición de competitividad, que clarifica el significado y el papel que la competitividad esta llamada a jugar en el proceso de globalización, se refiere a "la capacidad de competir eficazmente en mercados internacionales, incrementando al mismo tiempo el bienestar social de la población" (Pineda Serna, en Medina J., 1998:203).

El referido autor cita una definición del Informe Mundial de la competitividad aportada por la IMD's World Competitiveness Yearbook, 1996: "competitividad es la habilidad de un país para crear valor agregado y así incrementar el bienestar nacional a través de la gestión de activos y procesos, de la atraktividad y agresividad, globalidad y proximidad y por la integración de estas interrelaciones en un modelo económico y social. Para la presente investigación se asume esta posición. En el cuerpo del referido informe, se consideran como factores de competitividad: (1) Fortaleza de la economía doméstica; (2) Internacionalización de la economía; (3) Papel del gobierno en crear condiciones adecuadas; (4) Sistema financiero; (5) Infraestructura; (6) Capacidad de gerencia o gestión; (7) Ciencia y tecnología, y (8) Gente, es decir, recursos humanos. Mas aún, los Recursos Humanos son considerados "el eslabón perdido de la competitividad". (Medina J., 1998:209). Realmente el nexo entre

competitividad y Recursos Humanos podría decirse que es insoluble porque al final quienes planean la estrategia empresarial y quienes la ejecutan son personas, y cualquier nuevo desarrollo tecnológico tiene su origen en la capacidad humana a través de la creatividad, motivación y el espíritu innovador.

La competitividad definida por diferentes autores pareciera acercarse cada vez mas a la concepción humanista del desarrollo que se centra en el mejoramiento del bienestar del hombre a través de mejores niveles y calidad de vida. Queda de un lado que el fin de la competitividad o único fin es la rentabilidad de la empresa. Es decir, es una postura caduca y simplista. La competitividad es una capacidad, una habilidad de la empresa, implicada toda ella. Su manifestación se da en los mejores productos y servicios que irán a satisfacer a los clientes, por lo tanto, es una cualidad vital. Pero la competitividad implica competir con rivales y por consiguiente, implica mejora y superación continua frente a los rivales competitivos. La competitividad de las empresas postmodernas tiene un compromiso moral con la sociedad respecto a la sostenibilidad y sustentabilidad ecológica al no impulsar procesos productivos que se traduzcan en impactos negativos ambientales.

En otro orden de ideas, dentro de la Teoría del intercambio comercial, existen teorías explicativas que dan cuenta de la función de los factores económicos. En este sentido tenemos la teoría de la ventaja absoluta, la ventaja comparativa, la teoría de la dotación de los factores, entre otras. La ventaja absoluta, [enunciada por Adam Smith] sostiene que los países, al especializarse en la producción de los bienes que pueden producir más eficientemente que los demás, están en condiciones de aumentar su bienestar económico. (Rugman & Hodgetts, 1997). Si un país tiene la ventaja absoluta de producir un bien, existe la posibilidad de ganar con el comercio; cuanto mayor sea la capacidad de un país para especializarse en la producción del bien que elabora mas eficientemente, mayores serán sus posibles ganancias respecto al bienestar nacional.

La ventaja comparativa demostrada por David Ricardo, explica que las naciones deberían producir los bienes que les ofrecen la mayor ventaja relativa. En la diversidad de la actividad industrial desplegada por una país, la ventaja comparativa da cuenta que un país puede ser competitivo en ciertas industrias y no necesariamente en todas. A tal efecto "cuando comparamos esta situación con las batallas económicas del pasado, la diferencia esencial que encontramos es que la ventaja comparativa, ahora depende del hombre" (Thurow, en Gibson 1977:276). Por consiguiente, las industrias por las que se está compitiendo, las industrias del futuro se basan en el capital intelectual. Debe señalarse que el capital intelectual de una empresa se puede dividirse en cuatro categorías: (1) Activos de mercado; (2) Activos de propiedad intelectual; (3) Activos centrados en el individuo; (4) Activos de infraestructura (Brooking, 1997:25).

Se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa. Para esta autora, los activos mas valiosos son los inmateriales. A través de ellos se pueden lograr ventajas competitivas y tal es el caso de las innovaciones. Porter argumenta que buena parte del progreso de la sociedad nace de las innovaciones del sector privado. Pero una manera a su vez de conservar su ventaja competitiva consiste en hacer obsoletas las innovaciones, es decir, desarrollar un nuevo producto que reemplace al anterior. La ventaja competitiva da cuenta de los aspectos diferenciales que le permite a la empresa una ventaja para competir mejor, para adelantarse a la competencia, superándola con mejores productos y servicios. Cuando se trata de productos la ventaja competitiva esta en función de precios, calidad, y oportunidad.

La capacidad de competencia de una empresa se basa en el aprovechamiento de una ventaja competitiva. La ventaja puede ser de cuatro clases (armas, imaginación, fuerza, agilidad), pero lo que cuenta, al fin y al cabo, es el uso de la ventaja potencial, la aplicación ordenada de los recursos: en una palabra la estrategia. (Sallenave, 1994:121-122). La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla. La ventaja puede ser efímera o duradera, pero siempre le brinda al estratega la oportunidad de crear recursos adicionales en favor de la empresa abriendo una brecha entre ésta y sus competidores. Una ventaja competitiva puede ser estructural o funcional. La ventaja estructural proviene del tamaño de la empresa, de su estructura financiera, de su organización, e incluso de las condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas en que opera. Así, una empresa puede tener una ventaja competitiva porque opera en un país con baja inflación, en un mercado protegido, o bien con costos de los factores de producción más bajos que los de sus competidores.

La Teoría de las Palancas (Sallenave, 1994:134) da cuenta que "La ventaja competitiva radica en la disparidad de recursos entre dos empresas, y la planificación estratégica determina el mejor uso posible de esta disparidad". La estrategia competitiva busca el incremento relativo de los recursos de la empresa, tratando de multiplicar los recursos invertidos más de lo que pueden hacerlo los competidores. Las diferencias cualitativas y cuantitativas de las palancas que utilizan las empresas explican las diferencias entre la rentabilidad que cada una de ellas obtiene, y permiten concebir sus estrategias probables para aumentar las diferencias (caso del líder) o reducirlas.

Existen cuatro clases de palancas, o apalancamientos, o multiplicadores de recursos, sobre las cuales la empresa basa su estrategia hacia el incremento relativo de los recursos: el apalancamiento financiero, el apalancamiento operacional, el apalancamiento de producción y el apalancamiento de marketing. (Sallenave, 1994:135). Los dos primeros son estructurales, es decir, dependen de la estructura del balance (palanca financiera) y del estado de pérdidas y ganancias (palanca operacional) de la empresa. Los dos últimos son

dinámicos, es decir, dependen del crecimiento de la empresa. Estrategia competitiva es la dirección, enfoque e impulso de la asignación, cometido y distribución de recursos para aumentar el valor presente neto de la empresa, generalmente buscando trasladar participación en el mercado de productos, específicos de los competidores a la firma. Ventaja competitiva es la razón por la cual se emprende la inteligencia competitiva en primer lugar: transferir participación en el mercado consistente e irrevocablemente, con tendencia hacia el monopolio.

Para determinar la estrategia competitiva -dice Porter- se debe conocer las peculiaridades del sector en el que se está ubicado. Y, para conocerlo, se debe evaluar cinco fuerzas fundamentales: (1) La que ejercen los competidores; (2) La amenaza de posibles sustitutos al producto; (3) La fuerza negociadora de clientes o compradores; (4) El poder de los proveedores o vendedores; y finalmente (5) Los posibles nuevos competidores.

Adicionalmente a estas fuerzas, deben considerarse las que Porter llama "barreras para salir del sector" y "barreras para entrar en el sector". La entrada o salida, en efecto, se dificulta debido a la preferencia emocional por un sector o por un ramo en el que el empresario se ha desarrollado, por el costo de liquidación de activos; específicos, por los costos laborales, por las restricciones y estímulos legales, o bien debido a la fuerza de las marcas, al dominio de los canales comerciales, a la ubicación geográfica, a la restricción tecnológica, etc. (Porter, 1982:10).

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, "la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas". (Porter, 1982:23). Una estrategia de mercadeo es la diferenciación del producto; quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.

Los atributos generales que individual e interactivamente rigen la ventaja competitiva y la ventaja comparativa a nivel nacional es, en opinión de Porter, citado por Rugman & Hodgets (1997) las condiciones de

factor, condiciones de la demanda, industrias conexas y de soporte, y el ambiente donde compiten las naciones. En cuanto a la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas, refiere al contexto dentro del cual las compañías se crean, organiza, y administran así como la naturaleza de la rivalidad nacional. No hay un sistema gerencial que sea adecuado para todos los lugares y circunstancias. La rivalidad interna favorece la creación de una fuerte ventaja competitiva.

La teoría de la dotación de factores fue creada por los economistas Heckscher-Ohlin. Según ellos, los países producirán y exportarán bienes que incluyan grandes cantidades de los factores de producción que posean en abundancia e importarán los que requieran grandes cantidades de factores que escaseen en su territorio. Es una teoría que amplía el concepto de la ventaja comparativa pues tiene en cuenta la dotación y el costo de los factores de producción. Explica por que naciones con una fuerza laboral relativamente numerosa se concentra en producir bienes que requieren mucha mano de obra y otros como los países bajos con relativamente mas capital que mano de obra se especializan en bienes que incluyen mucho capital.

Dentro de las limitaciones de esta teoría en que hay países que tienen leyes de salarios mínimos que generan precios altos de una fuerza de trabajo bastante numerosa por lo que pudiese resultar mas barato importar ciertos bienes que producirlos nacionalmente. Existe la paradoja de Leontief, comentan Rugman & Hodgetts (1997), que consiste en explicar el por qué hay naciones, como por ejemplo, Estados Unidos, exportan mas bienes que requieren mucha mano de obra e importan bienes que incluyen mucho capital y su explicación va en función de la calidad de la mano de obra mas que por las horas-hombre de trabajo. La problemática suscitada a partir de la teoría de la dotación de los factores ha permitido entender por que no hay una teoría que explique plenamente la función de los factores económicos en la teoría del intercambio comercial.

Cuando se examinan los indicadores que permiten medir la competitividad de una industria, tradicionalmente puede medirse en término de la rentabilidad general de las empresas, la balanza comercial en la industria, el balance entre inversiones extranjeras directas salientes y entrantes y mediciones directas de costo y calidad. La competitividad también se mide en función de la productividad. Ésta puede definirse como "la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados" (Brenes, Castro & Jiménez, 2002). Otra definición la obtenemos a partir de Kasukiyo Kurosawa, citado por el manual FIM (1990:15), definida como "un principio guía de como usar la naturaleza para reproducir la raza humana y mejorar la sociedad como un todo".

Se dice que una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo insumos a la producción al menor costo. Implica el entendimiento de la eficacia como de la eficiencia. Eficaz, eficacia, logro de

las metas. Eficiencia, cuando lo hace a un bajo costo. Se observa entonces, como la productividad es un área estratégica, un factor que contribuye a la continuidad de la empresa o a su sostenimiento. En ocasiones es confundida con el rendimiento, es decir, ven el elemento eficiencia de la productividad; algunos, la identifican con el rendimiento del personal. La eficiencia cuida de hacer bien las cosas, es decir, de aumentar la cantidad de trabajo realizado empleando igual o menor número de recursos. Dicho de otra forma, es incrementar salidas manteniendo las entradas, o bien disminuir entradas obteniendo las mismas salidas, o bien, una combinación de ambas.

Otro concepto relacionado con la productividad, y que se ha venido mencionado, es la eficacia, que se centra en hacer las cosas precisas, es decir, en lograr los resultados y objetivos perseguidos por la empresa. Ahora bien, Masfern (1986:232) explica que, con frecuencia, muchos directivos confunden la eficiencia con la eficacia. Es evidente que hacer una cosa bien sirve, en principio, para potenciar el logro de los objetivos de la organización. Pero son muchas las ocasiones en que esta eficiencia en el desempeño de un trabajo "no repercute positivamente en la consecución de los propósitos, ya sea por error de previsión o por fallos de apreciación en la dirección, lo que da lugar a la ineficacia".

Vistas bajo el paradigma sistémico no es conveniente tomar cada uno por separado sino ambos subsistemas para hablar de productividad global, evidentemente, interrelacionados. El sistema productividad global mide y cuida, el costo de producir las salidas y el valor de estas salidas para el receptor de los resultados conseguidos con ella. En el enfoque clásico, la productividad global se consigue con inversiones e instalaciones, tecnología, cambio en la organización. Más modernamente, se realiza en equipo (dirección-empleados) y es aumentada a través de mayores niveles de capacitación, tecnología avanzada, e introducción de mejores técnicas gerenciales.

Al respecto, sabemos que hoy día no es competitivo quien no cumple con calidad, producción, bajos costos, tiempos estándares, eficiencia, innovación, nuevos métodos trabajos, tecnologías y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto álgido en la planificación a corto y largo plazo (Brenes y otros 2002). Debe señalarse que aún cuando la eficiencia fue el objetivo básico perseguido por el enfoque de la organización científica del trabajo, en su dimensión del trabajo con un enfoque rígido y mecanicista, consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplista (hombre económico) como apéndice de la máquina. Si atendemos a otro de los importantes efectos generados por la globalización, la tendencia hacia la homogeneización de los procesos productivos, en los productos y servicios a escala planetaria, se observa que ésta se despliega mediante la implantación coactiva de un mismo y único paradigma

de eficiencia. Al mismo tiempo, se puede señalar el notable incremento de la competencia, esta vez extendida a todas las regiones y a todos los sectores económicos, sin dejar reservas ni exclusiones.

Con el concepto de economía-valor-conocimiento se quiere destacar cierta clase de fenómenos que ocurren al interior de las actividades económicas de mayor dinamismo y rentabilidad que, precisamente, se encuentran en los sectores que integran al conocimiento como el factor esencial de generación de nuevo valor. Parece ser que el trabajo en su forma inmediata ha dejado de ser la gran fuente de la riqueza, por lo que el crecimiento de las fuerzas productivas ya no estaría confinado, única y principalmente, a la apropiación del plustrabajo, sino a la integración al proceso productivo de la capacidad social que genera y sustenta el avance científico y tecnológico. En una determinada etapa del desarrollo científico y tecnológico, la generación de riqueza se vuelve cada vez menos dependiente del tiempo de trabajo o del número de trabajadores incluidos en el proceso. Ésta se relaciona con el poder cognoscitivo acumulado por los productores, y depende en forma directa del estado general de la ciencia y del progreso de la tecnología.

El factor decisivo para la generación de nuevo valor ya no sería entonces el trabajo inmediato ejecutado por el hombre, ni el tiempo en que éste trabaja, sino "la apropiación de su propia fuerza productiva general, su comprensión de la naturaleza y su dominio de la misma gracias a su existencia como fuerza social" (Roldosky, 1978: 470, citado a partir de Brenes y otros, 2002). La innovación incesante es la que determina la reducción del ciclo de vida de los procesos y productos, esto es, del tiempo en que una innovación hace posible la adquisición y mantenimiento de una ventaja competitiva, en otras palabras, del tiempo de vida útil de la innovación en términos económicos. Por lo tanto, es la que determina el horizonte temporal de su reemplazo, lo que a su vez exige y hace posible la aceleración del proceso social al interior del cual se concibe y se recrea el conocimiento.

De lo anterior se derivan otras importantes consecuencias, tales como el incremento de la complejidad debido a la proliferación de la variabilidad, y el notable aumento de una incertidumbre que no se puede reducir sin la adopción de un nuevo paradigma de eficiencia. Muchos autores, al señalar la emergencia de un nuevo paradigma del "quehacer eficiente" (Pérez, L., 1992: 27, en cita de Ramírez F.) designan como principal factor originario de este fenómeno el cambio de una economía basada en el uso intensivo de energía a una que, por el contrario, se reproduce en el ahorro de energía y de materias primas.

Esta transición sería posible por la incorporación de las innovaciones que surgen en la tecnología de la información y que, al difundirse planetariamente (mediante la competencia exacerbada de los mercados globales), estaría imponiendo una cierta homogeneidad a las formas, métodos, técnicas, procedimientos,

instrumentos, concepciones teóricas y culturales en que deben usarse los recursos para asegurar una eficaz y rentable asignación de los mismos.

En esta perspectiva Ramírez F. (1997) tiene otro tipo de explicación. La imposición de un mismo paradigma de eficiencia a escala planetaria no es una novedad, más bien corresponde a una característica intrínseca del modelo capitalista como proceso mundial. La novedad residiría en que este paradigma se busca imponer como único, lo que significa la exclusión inmediata del mercado global (que a su vez tiene la pretensión de convertirse en el único mercado posible) de todos los productores que no posean las capacidades y conocimientos y/o no tengan las condiciones materiales que le permitan su apropiación. Faltaría ahora indagar la razón de esta pretensión depurados como unidades autónomas y autosuficientes, integrados a través de redes de empresas o empresas de redes. Se está en el umbral de un cambio de paradigma. Será la transición del paradigma económico.

La penetración rápida y global de Internet ha llevado a cambios profundos pero globalizantes del comportamiento y de la manera de pensar en todo el mundo. Es evidente el cambio que esta por producirse en la estrategia competitiva en la política de las empresas, toda vez cuando las características del mercado están sufriendo modificaciones profundas. La estrategia competitiva debe tener inmersa un diseño de que es lo que quiere lograr y de los medios y acciones para lograrlo. En este orden de ideas, la rapidez es una nueva estrategia empresarial que da cuenta de la capacidad de la organización para responder con prontitud una solicitud del mercado.

Hoy día, los clientes ya se acostumbraron a las empresas que les pueden entregar productos y servicios más rápido que la competencia. La forma más expedita sería organizar a la empresa para que no exista ninguna pérdida de tiempo durante el proceso de producción de bienes o servicios. Pero, en el viejo paradigma las organizaciones tradicionales no están estructuradas para ofrecer rapidez. Las estrategias empresariales en la búsqueda de ventajas competitivas basadas en el viejo paradigma iban direccionadas en estrategias basadas en costos; abundante mano de obra, salarios bajos materias primas baratas, producción de productos masivos, no diferenciados a bajo costo. Era el aprovechamiento de las economías a escala. Al tiempo esta estrategia dejó de ser una ventaja. Desde hace dos décadas las ventajas comparativas como posición geográfica, clima, materias primas, han pasado a un segundo plano. Hoy día han cedido terreno ante factores de avanzada como el aprendizaje, la capacitación, la infraestructura de transporte y comunicaciones, la ciencia y la tecnología.

Como resultado de la apertura de los mercados, y por el exceso de oferta y variedad en los productos, los clientes bajaron su lealtad. Fue el desplome de las ventas y con ella las empresas. Era necesario una estrategia

que tuviese un atributo de diferenciación que deleitara a los clientes y aumentara el volumen de ventas pero que también lograra una reducción de costos indirectos y los asociados a la complejidad. Es allí cuando nace la estrategia que se llamó capacidad de respuesta; estrategia basada en el factor tiempo, en fabricación flexible, en la innovación y en la variedad.

Es así como "el tiempo se convirtió en la nueva estrategia para crear ventajas competitivas" (Valdés, 1996:57). En los años noventa, cuando se da esta estrategia, la estructura tradicional basada en la pirámide jerárquica no responde a sus exigencias. Se produce un cambio en la secuencia del proceso administrativo tradicional que diseñaba primero la estructura y después la estrategia. Ahora se desarrolla primero una estrategia basada en el tiempo y después una estructura que soporte dicha estrategia.

Este cambio en la estrategia permitió el rediseño de los procesos productivos orientados con base a la velocidad de respuesta; la eliminación o reducción de las actividades que no agreguen valor: rediseño y optimización de la cadena de estructuras intermedias entre la empresa y el cliente. La necesidad del mercado llevó a empresas innovadoras a diseñar aparatos que acorten las distancias como fax, sistemas vía satélite, cámaras de fotografía instantáneas. La diferencia de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo.

Es sorprendente la diferencia de patrones de competitividad en cada país; en efecto, "ninguna nación podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos" (Porter, 1999:163). El papel de la ubicación, tanto en la competencia como en la competitividad, ha decrecido vía el desarrollo de las TIC y que a su vez ha favorecido la globalización de la economía. Como resultado en este mundo globalizado las empresas se aprovisionan de capital, bienes y tecnología en cualquier parte del mundo; luego, esto hace que las empresas ubiquen sus actividades en el lugar que le resulte más económico.

Durante las últimas tres décadas el área de estrategia ha crecido y evolucionado en diversas direcciones. La esencia de la estrategia es como orientar a largo plazo a una organización. Adecuar la complejidad, la flexibilidad y la velocidad de respuesta de la empresa a la turbulencia de su entorno es una prueba de que ni las estrategias complicadas ni las sencillas triunfan en la dura carrera de las ganancias. La esencia de la estrategia está basada en la toma de decisiones. Esto indica por lo tanto, que sus opuestos son el azar. El azar, frecuente en las y en entornos tan impredecibles e inciertos, acentuados como los de los países en vías de desarrollo o mejor dicho, del mundo actual. Oligastri (2003: cita a Lewis Carroll, "si no sabes para donde vas puedes tomar cualquier camino: ese seguro te llevara allí"

La técnica de la estrategia basada en el manejo y desarrollo de recursos viene de una vieja tradición que se consolidó a finales del Siglo XX: el valor de los recursos depende de la estrategia de la empresa. Los conceptos de estrategia han recibido unánime aceptación como marco conceptual guía para la dirección de las empresas y las decisiones clave sobre mercadeo, finanzas, recursos humanos y tecnología. También se ha centrado en elemento competitivo de la estrategia: la relación con los competidores. En los últimos cuarenta años se han venido haciendo estudios que han mostrado los límites de las técnicas de planificación estratégica. Estos sistemas no estimulan un gran nivel de innovación en la empresa. Se ha observado que este tipo de sistemas son muchas más útiles para indicar a las empresas lo que no deben hacer que para mostrar los nuevos caminos que el futuro les depara.

Sin embargo, es importante conocer los límites de estas herramientas, pero conocerlos es la mejor garantía de que se está ahora en posición de aprovechar plenamente su potencial en un futuro inmediato, en el cual los gerentes van a necesitar toda la ayuda que ellos puedan generar. Al momento de conceptualizar la estrategia empresarial, los autores se han encontrado con una dimensión compleja, ambigua, sujeta a múltiples interpretaciones. Simón H (cp Ansoff, 1986:28), destaca su aspecto heurístico definiéndola como "una regla básica para tomar decisiones que guía los pasos mediante los cuales la organización se adapta a su entorno cambiante".

De igual manera, Mintzberg (1993) la define como el modelo subyacente a una serie de movimientos estratégicos como el desarrollo de productos, expansión en nuevos mercados, etc. Las investigaciones de este autor evidencian que el concepto entraña un componente evolutivo y reactivo, pues algunas empresas desarrollan gradual y coherentemente sus productos y mercados hasta que una irregularidad del entorno los obliga a modificar de forma espectacular su trayectoria. Este tipo de estrategias caracterizaron el comportamiento de la empresa durante la primera mitad del Siglo XX.

En la década de los setenta conllevó una definición prescriptiva de estrategia que ponía el énfasis en lo que la empresa debía hacer en el futuro más que en lo que había hecho en el pasado. La planificación estratégica le confiere al concepto de estrategia un carácter explícito y anticipatorio. En la década de los ochenta el concepto de planificación estratégica evolucionó paralelamente con el aumento de la turbulencia. La estrategia en la dirección de empresas viene definida como la determinación de los objetivos principales que la empresa ha de alcanzar a largo plazo, así como la adopción de los cursos de acción y de asignación de recursos necesarios para el logro de aquellos. La finalidad de la estrategia es la de fijar de antemano los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta las fuerzas externas o el entorno en el que se desenvuelve aquella y las

fuerzas internas o la oposición auditada, con sus puntos fuertes y débiles para la formulación de la estrategia y políticas necesarias para lograr tales objetivos

Dentro de los niveles de estrategia se distinguen tres: "(1) Estrategia corporativa; (2) Estrategia de negocio; y (3) Las estrategias funcionales" (Cuervo, A., 1986:229). La estrategia corporativa establece la integración de la empresa en su entorno y fija su misión económico-social. Su núcleo fundamental es la definición producto-mercado. (2) La estrategia de negocio o determinación de la forma de actuación de la empresa en cada uno de los distintos segmentos producto-mercado. Y (3) las estrategias funcionales, limitadas a las áreas financiera, de investigación y desarrollo, de marketing, de producción, etc.

Más recientemente, el Balance Score Card (BSC) en la planificación estratégica juega un papel muy preponderante. De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como Balanced Score Card, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Otra de las tendencias ha sido los enfoques de control estratégico mediante indicadores de gestión que se han desarrollado enormemente en esta década, por ejemplo, los estudios de Kaplan y Norton (1996).

Para explicar las cuatro perspectivas, se concibe al BSC como un instrumento para expresar la estrategia. El BSC parte la visión y estrategia de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión. Financieramente, tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento. En cuanto a los clientes, se responde a las expectativas de los clientes en esta dependerá en gran medida la generación de ingresos. Para los procesos internos: Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización de una empresa cuyo éxito depende de las expectativas de clientes y accionistas.

Michael Porter ha sido duramente criticado por el carácter estático de sus análisis, pero, sin embargo, sigue siendo el paradigma dominante en el campo de la competitividad. El análisis de sectores y de la posición

estratégica de las empresas ha estado dominado por sus contribuciones. Se continúa analizando el atractivo y la fortaleza de los sectores y tipo de posicionamiento que permite el liderazgo competitivo de una empresa, el cual se integra con las dimensiones del entorno que hacen competitivo a un país o región. Porter también pone en evidencia el deterioro competitivo de las empresas japonesas por la falta de definición ante el dilema si competir por costos bajos o por diferenciación.

Ogliastri E. (2003) analizo los aportes de Mintzberg quien también estudio que en el proceso estratégico debían considerarse no solo las estrategias surgidas de una decisión directiva sino también las emergentes adoptadas por los ejecutivos y que inducen una evolución en direcciones no siempre previstas. Una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (Escalante, K., 2003; Porter, 1991). La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

Una estrategia competitiva genérica consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este fin y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector. (Escalante K., 2003; Porter, 1991). La clave para la competitividad de la PYME, en el paradigma post capitalista reside en el desarrollo y aplicación del conocimiento. En la medida que el conocimiento desarrollado en un área de la empresa "mas anclado tiende a estar alrededor de personas o equipos específicos, y mas difícil se torna emplearlo en otras áreas funcionales, unidades de negocios o zonas geográficas". (González C., 002:12).

## CAPITULO 09

### I N N O V A C I O N

La innovación puede ser definida como la generación de una nueva idea y su incorporación en un nuevo producto, proceso o servicio, que lleve al crecimiento económico nacional, a aumentar el empleo y a originar beneficios. (Ivancevich, Lorenzi & Skinner, 1997: 713).

Desde la perspectiva del paradigma informacional, se entiende por innovación "la capacidad instalada en una determinada ciudad para generar un nuevo conocimiento, aplicado a actividades económicas, basado en la capacidad de obtención y procesamiento de información estratégica". (Borja & Castells, 2000:32). Ello implica disponer de recursos humanos adecuados, proporcionados por un sistema educativo de calidad en los distintos niveles del sistema de educación. Pero también implica, por un lado, ofrecer una calidad de vida que atraiga o retenga a los grupos profesionales más educados. Y, por otro lado, construir instituciones de investigación aplicada, ligadas a la vida económica, con flexibilidad y espíritu empresarial para incorporar en el sistema productivo de la ciudad las innovaciones tecnológicas globales.

De igual forma Cervilla (2002, Abril Junio:23) conceptualiza a la innovación como "el uso productivo del conocimiento que se manifiesta en la creación y mejora de productos, procesos y servicios". Mas que un acto, la innovación es un proceso complejo, para la cual las empresas requieren diversas fuentes de aprendizaje y flujos de conocimientos (internos y externos), así como activos que les permitan crear, movilizar y mejorar sus capacidades gerenciales y tecnológicas

En este mismo orden de ideas, respecto a la dinámica de la innovación, dos de los principales expertos japoneses en administración de empresas, Nonaka & Takeuchi (1999) fueron los primeros en relacionar el desempeño de las compañías niponas con su capacidad para crear conocimiento y emplearlo para producir

productos y tecnologías exitosos. Según estos autores, hay dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito, contenido en los manuales y procedimientos, y el conocimiento tácito, que se aprende solo mediante la experiencia y se comunica de manera indirecta a través de metáforas y analogías. Cabe destacar, que los administradores estadounidenses se concentran en el conocimiento explícito y los japoneses se interesan en el conocimiento tácito. En la sociedad del conocimiento, el adquirir y aplicar el conocimiento serán los factores competitivos fundamentales. En este sentido, estos autores japoneses afirman que crear el conocimiento llegara a ser la clave para sostener la ventaja competitiva en el futuro.

Decía J. Schumpeter (cp Pernaut, 1972:267) que la causa principal y única, determinante genuino para el progreso económico es la innovación, otros fenómenos darán puro crecimiento, no progreso. Según él, la verdadera causa del progreso es la innovación, que viene a ser el punto cardinal de la teoría Schumpeteriana, el progreso. La supremacía competitiva será función no solo del aumento de las utilidades y del rendimiento sino también de la capacidad de una organización para innovar, aprender, reaccionar rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para satisfacer las demandas y ejercer el máximo control sobre su propio destino.

La estrategia de innovación puede ser definida como patrón de conducta que guía la toma de decisiones de una empresa para innovar, modificar, reemplazar, crear o sustituir sus productos o procesos administrativos y productivos. Amidón (2001) advierte que "la fuente de la riqueza ya no se encuentra en la información, sino en el conocimiento" este nuevo enfoque moverá a las organizaciones y a los sistemas a más y radicales cambios, como el reemplazo de las burocracias por las redes (humanas y electrónicas), una metamorfosis en la educación, abordado como el aprendizaje activo, globalización de las empresas, lo cual afectará un enfoque local. El manejo de la innovación estará basado en el conocimiento con el objeto de optimizar idas que tengan resultados en el mercado.

Toda organización es un sistema humano complejo, con características propias, con su propia cultura y su propio clima organizacional. Son variables que deben ser permanentemente monitoreados con la finalidad de lograr una mayor productividad y motivación. Para que una organización pueda cambiar la cultura y el cambio organizacional necesita tener capacidad innovadora, representada en la adaptabilidad, la cual es su capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes exigencias del medio ambiente. Solo podrá decirse que es "una organización adaptable" si tiene flexibilidad, receptora y transparente a nuevas ideas (que vengan de adentro o de fuera de la organización). El progreso económico queda caracterizado por los cambios, no puramente cuantitativos sino por las transformaciones cualitativas que dan lugar a una diferenciación de las estructuras. Mas que evolución habría que hablar de revolución económica. Shumpeter opinaba que hay un motor interno, una fuerza vital origen del cambio y progreso, y que sólo ella es capaz de explicar el cambio mismo. "ese motor interno es el empresario. Esa fuerza vital económica es la innovación"

(Pernaut, 1972:268). Las características del innovador y de la innovación fueron plasmadas por J. B. Say y Shumpeter (cp Pernaut, 1972). Una de ellas es el carácter humano. Recordemos que el empresario es el motor de la economía, es quien combina magistralmente los factores. Otra característica es "ser difícil", es decir, romper con lo tradicional, vencer resistencia legal y ambiental. Se trata de romper paradigmas, pues la innovación resulta siempre difícil ante lo incierto del resultado. Otro planteamiento con respecto a la innovación, es que "la innovación sistemática consiste en la búsqueda deliberada y organizada del cambio y en el análisis sistemático de oportunidades que tales cambios podrían proporcionar para la innovación económica". (Druker, 1999:337). La innovación sistemática demanda ver al cambio como una oportunidad; existen, por lo tanto, inmensas oportunidades porque el cambio es una oportunidad.

La nueva economía es una economía basada en la innovación. "un impulsor clave en la nueva economía es la innovación, la cual incluye un compromiso con la continua renovación de productos, sistemas, procesos, marketing y personal". (Tapscott, 1997:58). Desde este enfoque, en la nueva economía, la nueva empresa y la nueva tecnología no son elementos separados sino estrechamente ligados. Se posibilitan y dirigen entre sí. La nueva tecnología corresponde a la nueva empresa interconectada con la finalidad de forjar una estrategia para competir en la nueva economía. "La visión de solucionar todo al final estará constituida por tecnologías innovadoras, redes inter operables de gran velocidad, desarrollo de aplicaciones y amplio uso. Necesitamos – decididamente- desplazarnos hacia un mercado abierto y competitivo para la tecnología de la información". (Tapscott, 1997:299). Efectivamente, la innovación es una fuente de éxito en la economía de mercados, enfoque que se encuentra sustentado en el ambiente cambiante y competitivo del presente. La organización que no sea creativa e innovadora quizás no sobreviva.

Los procesos innovadores exitosos suponen preestablecer estrategias, disponer de recursos y fundamentalmente una cultura organizacional innovadora. Por lo tanto podemos afirmar que un cambio cultural es antesala de un cambio técnico, pero al mismo tiempo el diseño de políticas tendientes a generar esa cultura supone introducir innovaciones que permitan las transformaciones de los métodos hasta ahora empleados. El cambio cultural ya establece la necesidad de innovar concepciones y métodos de trabajo.

Como se observa, la innovación tecnológica implica satisfacer las demandas del sector productivo; esto supone la concreción de cambios técnicos, que una vez incorporados en el sistema productivo y por lo tanto en el mercado, producen consecuencias económicas y sociales. El propósito de innovar tecnológicamente no implica necesariamente la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo". (Valenti, 1999); la generación de cambios técnicos dentro de la empresa puede tener variados orígenes. Estos pueden ser información brindada en la literatura, patentes, normas, etc., como también en la compra de tecnología producida por terceros. Los

Gerentes de más y más organizaciones están buscando la forma de propiciar y fomentar la creatividad y las innovaciones tanto por parte de personas como organizaciones. La innovación tecnológica se está transformando en un factor determinante en la evolución de la sociedad y en uno de los pilares de la Competitividad empresarial. La innovación tecnológica "es un proceso que se genera a partir de la conjunción de oportunidades técnicas con necesidades, teniendo como objetivo introducir o modificar productos o procesos en el sector productivo con su consiguiente comercialización". (Valenti, 1999). Un elemento importante del cambio organizacional necesario para la innovación está dado por los cambios en la cultura de la empresa. Hablar de cultura de una empresa implica: comportamientos que regulan la relación entre individuos, normas, valores dominantes aceptados, la filosofía que orienta la política de la empresa y el ambiente o clima. Todos estos sentidos que tiene la cultura de la empresa, consiguen reflejarla pero ninguno de ellos es la esencia de la cultura.

La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Las innovaciones tecnológicas en el campo de la informática y de las telecomunicaciones están realizando una gran transformación, tal vez la revolución más grande de nuestro siglo, en cuanto que transforman dos dimensiones de la existencia humana: el espacio y el tiempo. Esta transformación abarca la estructura de las organizaciones, las relaciones entre éstas y el entorno, rediseña la organización del trabajo y redefine las relaciones tanto de trabajo como las industriales. El gran cambio implica una descentralización del trabajo y un ahorro en el tiempo de trabajo. En este caso, hablar de transformaciones organizacionales significa hablar de transformaciones técnicas, económicas y sociales.

Para que exista innovación, tiene a su vez que existir su incorporación a un proceso productivo y a través de los cambios introducidos su consiguiente inserción en el mercado. Son múltiples los esfuerzos que se han dedicado a conocer el desarrollo del proceso innovador, el pasaje de la idea al producto. Si bien de las afirmaciones anteriores se puede concluir que se trata de un modelo lineal, esta concepción de modelo ha sido superada por otros más complejos, de carácter interactivo o incluso caótico. El proceso innovador dentro de las organizaciones productivas se genera a partir de la necesidad de introducir cambios demandados por los nuevos roles que deben desempeñar las empresas a partir de la globalización de la economía.

## 4.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO DE LA INNOVACION

Se analizo a través de las dimensiones (A) Marcas; (B) Presupuestos de I + D y (C) Personal especializado. Antes del abordaje planteado, se harán algunas precisiones. Las TIC han impulsado el proceso

de innovación. Ellas permiten solucionar los retos que plantea la innovación como el desarrollo de nuevos productos, ampliación de mercados, incremento de la velocidad y la flexibilidad, reducción del tiempo de reacción ante los cambios el mercado y mayor integración de la organización en sus ámbitos internos y externos. Los factores de éxito organizacional se atribuyen "en gran medida a la innovación y a las capacidades de la organización para gerenciarla". (Cervilla, Abril Junio, 2002). El proceso de innovación fue propuesto por Rothwell (1992, cp Cevilla, 2002) y dan cuenta de dos aspectos relevantes como el establecimiento de alianzas y arreglos de colaboración en materia de investigación y la participación en redes de producción que pueden ser globales. En los países industrializados una de cada dos plantas ha adoptado al menos una tecnología de cada una de estas tres áreas (1) Ingeniería y diseño; (2) Procesamiento y fabricación y (3) Integración y comunicación. Dentro de las ventajas en el uso de las TIC como herramienta competitiva se tiene que son claves para acelerar los procesos de innovación y reducir ciclos de tiempo, propiciar la integración de la economía y hacer posible una difusión rápida del conocimiento codificado y las ideas, al decir de la OCDE, (2000 en Cevilla, M. 2002). Según se observa en el Cuadro No. 09-01 las nuevas tecnologías se aplican a la automatización de diseño, manufactura y coordinación. Cevilla (2002, Abril Junio,) indica que las herramientas informáticas y electrónicas tienen la capacidad de transformar, transferir, integrar y controlar los procesos productivos.

Cuadro No. 09-01

TECNOLOGÍAS DE DISEÑO, FABRICACIÓN E INTEGRACIÓN

TECNOLOGÍAS DE INGENIERÍA Y DISEÑO	TECNOLOGÍAS DE FABRICACIÓN	TECNOLOGÍAS DE INTEGRACIÓN
Diseño ayudado por computadora (CAD)	Maquinas herramientas computarizadas de control numérico.	Planificación de necesidades de materiales (MRP)
Ingeniería ayudada por computadora	Celdas de manufactura flexible	Planificación de recursos de manufactura (MRPII)
Simulación y prototipo electrónico	Sistema de manufactura flexible	Planificación de los recursos de la empresa (ERP)
Inteligencia Artificial	Diseño y manufactura ayudados por computadora (CAD/CAM)	Gerencia de datos de productos (PDM)
Sistemas expertos	Manufactura integrada por computadora (CIM)	Sistemas de gerencia de proyectos
Herramientas de optimización	Producción integrada por computadora (CIP)	Sistemas de entrega justo a tiempo (JIT)
Bases de datos	Manejo automatizado de materiales (AS/RS)	Intercambio electrónico de datos (EDI)
		Redes locales (local área networks) para ingeniería o producción
		Internet y comercio electrónico
		Intranet y WAN
		Redes interempresariales (subcontratistas, proveedores, clientes)

Fuente: Adaptación a partir de Sabourin y Beckstead (1999) en Cevilla M. (2002, Abril, Junio). "Tecnología para Innovar". Debates IESA, VII (4),24.

Dentro de la organización las nuevas tecnologías permiten integrar diversos procesos que conforman un negocio complejo. el uso de estas tecnologías, en asociación con nuevas practicas de trabajo, acota la autora, se han traducido en ahorro y eficiencia. un elemento esencial de la estrategia es la capacidad de la empresa para vincularse de manera efectiva con proveedores y clientes en el proceso de innovación para participar en asociación y operar en mercados globales, para formar parte de redes. Sin embargo, se ha observado que la

gerencia del Táchira presenta dificultades para integrarse y ajustarse internamente como organización lo cual afecta su competitividad.

## LOS GERENTES ANTE EL PARADIGMA DE LA INNOVACIÓN

El perfil del gerente que desee destacarse por la cualidad de innovador, deberán ser imaginativos, flexibles, creativos, independientes, liberales, deseosos de estar expuestos a nuevas situaciones. Sulloway, (1997, cp Gil'Adí, D.,2001-2002, Octubre Marzo:30) aclara la controversia que se ha planteado al creer que los gerentes innovadores pudieran ser aquellos que exhiban un tipo de conocimiento o inteligencia. Al correlacionar la cualidad de innovadores con el liderazgo hay que involucrar en el análisis al cuadro familiar. Observar el orden en que se nace, si se tienen hermanos con quien compartir, la formación académica y el contexto, lo que da una diversidad como personas seleccionadas al azar de la población general, acota dicho autor. El estudio realizado y referenciado arroja que en el 75% de los casos, los primogénitos se alían con los intereses de sus padres, identificándose con ellos y con la figura de poder y autoridad, adoptando su perspectiva, defendiendo el estatus especial que representa como primogénitos y alcanzando metas en función de territorialidad y conformidad con las expectativas de los padres. Son generalmente ambiciosos, concienzudos y orientados al éxito. En relación con sus hermanos, el mayor es mas dominante, ambicioso, celosos de su posición y defensivo. Los hermanos nacidos posteriormente hacen un esfuerzo para encontrar un nicho que no duplique aquel ya tomado por el primogénito. Por lo tanto, tratan de tener éxito en esas áreas en las cuales el hermano mayor no ha establecido todavía su superioridad. Son mas abiertos a nuevas experiencias; estrategia importante para encontrar nuevos nichos en la vida. Esto los lleva a alcanzar sus metas y a ser más arriesgados. Tienen tendencia a cuestionar el statu quo y en algunos casos a desarrollar una personalidad revolucionario.

Todo pareciera que los "no primogénitos" son más dados a adoptar un punto de vista revolucionario, a defender ideas heterodoxas, a respaldar las reformas, la libre expresión, la igualdad de raza y sexo, lo cual lleva a concluir que los no primogénitos tienden a darle la bienvenida a los cambios. Viana (2002, Abril Junio:40) afirma que la capacidad para innovar es la única ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, apoyado en la teoría y estudios empíricos (Freeman y Soete, 1997; Nelson y Winter, 1982; Nelson, 1991; Rosemberg, 1982). La inversión de capitales en negocios basados en la red, se propicia, según ilustra Hamel (2000, cp Viana 2002, Abril Junio) en el impacto de ella en los negocios: Un efecto comunicacional, permite la reducción de costos de encontrar y transferir información. Efecto de canal de comunicación, al facilitar la conexión entre compradores y vendedores. Efecto integración, al transformar las relaciones usuario-productor, lo que ha generado un gran impacto sobre las cadenas de valor y de suministro.

El patrón actual de ventajas competitivas "esta favoreciendo a aquellas organizaciones capaces de utilizar sus conocimientos, experiencia y destrezas tecnológicas, para crear nuevos productos, procesos y servicios, es decir, para innovar" (Cervilla, 2002, Abril Junio). La innovación requiere un cambio de paradigmas y procesos que generara a la organizaciones resultados a largo plazo. Es un concierto de toda la fuerza laboral. Son procesos que requieren de la comprensión de sus actores. Diversos modelos o paradigmas han tratado de explicar el proceso de innovación, aunque se conoce relativamente poco de cómo tiene lugar dicho proceso. Afirma Cervilla (2002, Abril Junio:E6) que el primero "ha visto al proceso progresando a través de una serie de etapas o fases que se siguen una u otra de una manera secuencial y predecibles". Esta visión mecanicista y tradicional trataba a la innovación como un simple proyecto que mantenía una identidad estable en el tiempo. En el segundo enfoque, considera a la innovación como un proceso aleatorio, lo cual es un argumento que no admite que la innovación pudiera ser gerenciada o estimulada, ella solo ocurre. Sin embargo, investigaciones han arrojado hallazgos valiosos que cuestionan mucho de lo dicho hasta ahora.

Van de Ven y otros (2001) semejan a la innovación como un viaje, exploratorio, y hacia lo desconocido, incierto, dinámico, al final del cual emerge la innovación. Estos investigadores, mediante la observación y el análisis de los patrones seguidos por varias corporaciones, muestran realidades distintas a las concepciones tradicionales en el proceso de innovación. Esto rompió el paradigma de que hay secuencialidad, linealidad, orden y aleatoriedad en el proceso, de acuerdo a este nuevo enfoque, la innovación es un ciclo no lineal de actividades convergentes y divergentes, que puede repetirse en el tiempo a diferentes niveles organizaciones si se dispone de recursos para renovar el ciclo (Van de Ven 2001; Cervilla 2002, Abril Junio). Este proceso involucra un gran numero de personas, tiempo considerable, es un patrón dinámico en el desarrollo de una cultura corporativa, la adhesión de líderes, adaptabilidades, y alianzas estratégicas con otras organizaciones.

## A. MARCAS

Las marcas corporativas son aquellas en las que el nombre de la empresa tiene presencia, significado y, por consiguiente, un valor en el mercado. General Motors, IBM y Nestle son buenos ejemplos de marcas corporativas. Los productos de estas compañías se caracterizan por estar agrupados, de tal manera que siempre existe una cierta noción de "negocios básico de la organización" - automóviles, productos informáticos y servicios, y productos alimentarios, respectivamente.

**P085 Marcas de Fábrica.** Una marca de fábrica es una marca registrada y asociada a una empresa o a sus productos, que los distinguen de los que son propiedad de terceros. La marca puede ser una palabra, como

por ejemplo un nombre, un rotulo escrito con caracteres tipográficos estilizados, una fotografía, un dibujo, un logotipo o una combinación de distintos elementos. Los derechos exclusivos sobre las marcas de fábrica se consiguen mediante el uso continuado y se pueden registrar en la oficina de patentes (Brooking, 1997:55). Las marcas de fábrica se usan para proteger marcas comerciales y pueden convertirse en activos muy valioso que perduren durante mucho tiempo, aumentado de valor en el transcurso de los años. Es probable que la marca sea el activo de mercado mas evidente que la mayoría de las personas conocemos entre otros muchos ejemplos adicionales, Coca-Cola. Marlboro, IBM, Rowntree, Yamaha y Ferrari. El rápido desarrollo de las comunicaciones y de la tecnología informática ha tenido un efecto homogeneizador en los mercados mundiales, permitiendo emprender estrategias globales de marca a las empresas. Estas estrategias ofrecen a las compañías la posibilidad de adaptar los productos y los servicios a los mercados locales.

Una marca identifica al vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia. La marca puede ofrecer cuatro grados de significado, lo cual se traduce en información proporcionando reconocimiento y confianza. Ellos son: (1) Atributos; (2) Beneficios; (3) Valores; y (4) La Personalidad. Los atributos se refieren a las cualidades o símbolos que posee un producto, por ejemplo, calidad, durabilidad, prestigio, facilidad de uso, tamaño, precio, color, etc. Los beneficios son funcionales (ejemplo, duración) o emocionales (ejemplo, caro). Los valores se refieren a que la marca también dice algo respecto de los valores de los compradores, por ejemplo, los compradores de Mercedes Benz conceden gran valor al rendimiento, la seguridad y el prestigio. En cuanto a la personalidad, se dice que también la marca proyecta una personalidad, por ejemplo, al hacérsele la pregunta a un consumidor "si esta marca fuera una persona, ¿qué tipo de persona seria? Los consumidores pueden visualizar un auto mercedes como un ejecutivo de empresas, de mediana edad y rico. Por lo anterior expuesto, la marca es un símbolo complejo. La PYME deberá tratar las marcas no como un solo nombre pues se desperdicia el punto central de las marcas. La realidad de la PYME es que no hay una gestión de marca ni internalizado un sentido del significado y alcances de una marca. El producto sale con el nombre de la fábrica. El gerente de la empresa (E01) afirmo que "Nuestros productos no tienen marcas. Salen con el nombre de la empresa "LAV". El sector maderero no tiene muy claro lo que una marca representa, así:

No tenemos marcas, tenemos modelos que son característicos nuestros, no tenemos una marca o un logo que nos... porque no tenemos una etiquetadora, algo así por el estilo, que aquí en Venezuela no se estila eso, si hay algunos pero eso cuesta mucho, porque eso va a sobre preciar el mueble, también eso paga impuesto, eso paga una cantidad de impuestos, por eso no lo tenemos.

Metalmecánica, por su parte dijo que: "Tienen una sola marca "FRV" tienen tantos años utilizándola, esta registrada tiene Calidad Norven. Este año no la han renovado. Desde los años 87-88 tienen la calidad Norven, eso se llenan unos requisitos, unas planillas" La imagen de la marca esta referida a una serie de creencias que el consumidor asocia a la marca y el lugar que la marca ocupa en cuanto a cada atributo. Los atributos pueden ser reales, basados en su propia experiencia hasta las consecuencias de la percepción selectiva, la distorsión

selectiva y la retención selectiva. El Grafico No. 09-01 visualiza las principales decisiones sobre la marca. Las primeras decisiones que hará la empresa, explica Kotler & Armstrong (1996) es si el fabricante le pondrá o no nombre a los productos que fabrica. Hoy día todo lleva marcas. Sin embargo, este autor comenta que en fecha reciente, se ha registrado un retorno a la ausencia de marcas para ciertos bienes de consumo. Para 1970 los "productos genéricos" tomaron por sorpresa a los fabricantes que tenían nombres de marcas. Cabe destacar que este tipo de producto no tiene marca, sus empaques son sencillos, menos caros, son de bajo precio, llevan ingredientes de menor calidad, y los costos de publicidad son menores.

El fabricante tiene tres opciones para el patrocinio de marca. Lanzar el producto como marca de fábrica o marca nacional. Por ejemplo, cuando IBM vende sus productos con sus propio nombres de fabrica. O la marca privada, cuando un fabricante vende sus productos a revendedores que le ponen una marca privada llamada marca de detallista, marca distribuidor o marca de tienda. Ejemplo, productos marca "ARO" que distribuye la cadena de tiendas Makro en Venezuela. Por ultimo acota Kotler & Armstrong (1996:340) "la mayor parte de los fabricantes crean los nombres de sus marcas, otorgan licencias a otros para que usen sus marcas". Uno de los ejemplos es el caso de la empresa Art Industries vende sus equipos de arte para niños con el nombre de la marca Kodak mediante una licencia de Eastman Kodak Company.

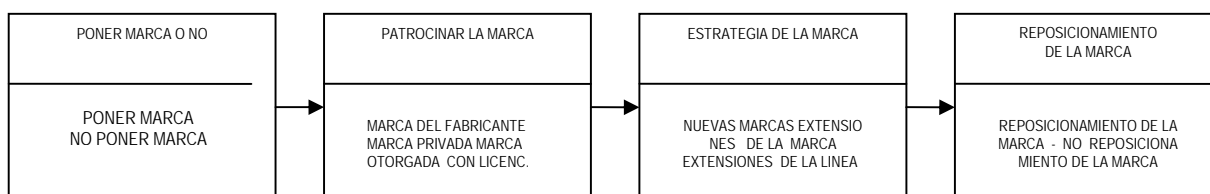


Grafico No. 09-01 PRINCIPALES DECISIONES SOBRE LA MARCA  
KOTLER & ARMSTRONG (1996). *Mercadotecnia*. (6ta. Edic.) (Pilar Mascaro, traductor). México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., p.340.

La forma mas nueva de las licencias son las licencias corporativas; es decir, se alquila la marca registrada de una sociedad anónima o un logo que ha adquirido fama en una categoría para usarlo en una categoría relacionada. Por ejemplo, ropa de trabajo de "Caterpillar" (maquinaria), ropa de playa y lentes para el sol de "Coppertone" (protector solar).

La estrategia de la marca denota las actividades relacionadas con el producto nuevo de una empresa consistente en introducir marcas nuevas, extensiones de la marca (el nombre de la marca extendida a categorías nuevas) o extensiones de la línea (el nombre de la marca extendido a formas, tamaños, y sabores nuevos de una marca existente). Para las marcas nuevas, las empresas pueden crear un nombre nuevo de marca cuando entra

a una categoría nueva de producto para la cual ninguno de los nombres presentes de las marcas de las empresas resulta apropiado. Por ejemplo, Sears pone nombre independientes de familia a las diferentes categorías de productos (Kenmore para aparatos eléctricos, Craftsman para herramientas, etc.). La extensión de la marca representa un esfuerzo por usar el nombre de una marca que ha tenido éxito para lanzar productos modificados o nuevos entro de otra categoría. Ejemplo, Procter & Gamble obtuvo estupendos resultados cuando puso el nombre de Ivory a un detergente para vajillas, a un jabón liquido para las manos y a un champú. También Honda, tiene productos tan diversos (automóviles, motocicletas). Una estrategia para la extensión de marcas captan una mayor parte del mercado y su publicidad es mas eficiente que las marcas individuales.

Las extensiones de línea significa que una empresa introduce más artículos dentro de una categoría dada de productos y con el mismo nombre de marca, por ejemplo, una marca de yogurt que introduce siete sabores, varios tamaños del yogurt, uno sin grasa. El reposicionamiento de la marca indica que aunque una marca esta posicionada, habrá que reposicionarla mas adelante. Por ejemplo, el jabón Ivory se volvió a posicionar sin un cambio material pasando de un jabón para bebes a un jabón natural para adultos que quieren tener una piel sana.

## **B. PRESUPUESTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (I + D)**

La I+D tiene la función y responsabilidad del desarrollo de los productos que fabricara y venderá la organización en su conjunto, para lo que necesitara información sobre los diferentes aspectos que deberán ser provistos por el resto de los componentes de la organización y por si misma. Cuesta F. (1998) los centra el conocimiento de los clientes, el conocimiento técnico, los recursos tecnológicos y la innovación y creatividad. Sin embargo el no poder tener un centro o departamento de I+D no significa que estas organizaciones no puedan contar con unidades de gestión tecnológica que orienten la política general de la empresa para la detección de las necesidades tecnológicas, y el consiguiente diseño de estrategias tendientes a satisfacer estas necesidades y servir de enlace con agentes proveedores de tecnología.

Para que los proyectos de I+D tengan un carácter innovador, y por lo tanto tengan consecuencias económicas y sociales, requieren estar vinculados a las necesidades tecnológicas específicas de las organizaciones del sector productivo. La innovación debe entenderse como un proceso, no es lineal, más bien es un proceso interactivo en el cual se replantean temas y se conjuga el esfuerzo de diferentes acciones. En este proceso la creatividad es un insumo importante. La creatividad es la habilidad que poseen los individuos para

vencer ideas fijas y obsoletas, buscar nuevos caminos para la solución de problemas y tener la capacidad de reconocer el potencial de nuevas ideas.

Expresado de otra forma, el generar ideas, que es propio de la creatividad, implica el manejo de elementos conocidos y otros desconocidos, que hagan posible obtener ideas más valiosas que las anteriormente existentes. Lo más importante a mencionar es que la creatividad se puede estimular y expresar a través de la manifestación individual o en grupo. "en los mecanismos de estímulo de la creatividad influyen la estructura, el ambiente de la organización y el estilo de liderazgo de los jefes. La creatividad por lo tanto es un elemento que puede administrarse". (Valenti, 1999).

En un contexto de transformación, como es sin duda la innovación tecnológica, las acciones gerenciales deben contemplar tanto los elementos tecnológicos y estructurales de la organización, como los personales, teniendo presente que representan la base del funcionamiento organizacional. La parte interna de la organización está constituida por tres dimensiones básicas: cultura, estructura, individuos. En otro orden de ideas, en cuanto a la duración tienen los procesos innovadores desde la invención<sup>1</sup> hasta la innovación y su consiguiente retorno financiero, en la gran mayoría de los casos exitosos estos resultados son obtenidos en el mediano y largo plazo.

Un estudio realizado a 500 innovaciones, que abarcó el período comprendido entre 1953-1973 en EUA, Gran Bretaña, Alemania y Japón, demostró que el plazo promedio transcurrido entre la invención y la innovaciones correspondientes variaba entre 7.7 años para Gran Bretaña, 7.4 años para EUA, 5.2 años para Alemania y 3.4 años para Japón. No se dispone de datos específicos que reflejen el caso de los países de América Latina. (Valenti, 1999). La problemática de la innovación industrial realmente existente en América Latina da cuenta a través de las encuestas realizadas y reportadas durante 1998 por Arocena, & Sutz (2001) en países como Argentina, Colombia, Venezuela, México y Chile, son sintetizadas cualitativamente de la siguiente forma:

(1) El gasto nacional en innovación es bastante bajo; (2) Las firmas innovadoras se caracterizan por realizar actividades internas de I+D; (3) La innovación industrial es altamente informal, pero; (4) No necesariamente de un bajo nivel de complejidad; (5) Las firmas innovadoras tienen comparativamente un alto número de técnicos calificados; (6) Las empresas necesitan personal capacitado para ser capaces de innovar; (7) La falta de personal calificado en empresas pequeñas y medianas no se ve compensada con apoyos externos.

Justifican Arocena, & Sutz (2001) que la inversión en I+D de América Latina es consistentemente baja si la compara con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<sup>2</sup> y con la de países

---

<sup>1</sup> La invención la podemos entender como una combinación de conocimientos preexistentes que puede tener la potencialidad de satisfacer una necesidad productiva. El proceso de invención por lo tanto culmina con la concepción de una idea, la innovación supone la transformación de esta idea en un producto.

<sup>2</sup> La OCDE, es una corporación internacional compuesta por 29 países, cuyo objetivo es coordinar, en forma conjunta, sus políticas económicas y sociales. La OCDE hace posible todo tipo de información relevante para la formulación de políticas nacionales en los

industrializados de Asia, pero lo mas relevante es que ninguno de esos países ha alcanzado el recomendado a las naciones en desarrollo hace treinta años por la Unesco como el mínimo umbral de inversión en I+D: 1% del Producto Interno Bruto (PIB). Respecto a los criterios que fueron utilizados para identificar las empresas innovadoras, al preguntársele acerca de las actividades internas del I+D el análisis colombiano concluyo que para empresas innovadoras en su muestra la implementación de proyectos de I+D fue el elemento mas importante en el proceso innovativo.

Respecto al porcentaje de empresas que indican realizar I+D y que también saben cuantos recursos le dedican a esas actividades, argentina reporto alrededor del 25% de las firmas fue capaz de declarar los recursos dedicados a I+D, en México 28.6%, en Venezuela 8%, en Uruguay 10%. La proporción de profesionales en I+D es consistentemente mas elevada que en otras actividades de la empresa. El análisis mexicano muestra que las empresas innovadoras eran capaces de contratar profesionales para actividades de I+D sin contar con estructuras formas de I+D; en Uruguay, la proporción de profesionales actividades formales e informales era prácticamente idéntica. Esto, en opinión de Arocena, & Sutz (2001) califica el sesgo informal de la I+D industrial latinoamericana: informalidad no puede ser identificada con bajos niveles de complejidad. Al evaluar la correlación entre la innovatividad de las empresas y el personal calificado es muy clara en todas las encuestas. Específicamente en el caso colombiano, la relación mas estrecha entre variables es la que indica que cuanto mas calificado es el personal mas innovativa es la empresa. Más aun, el único indicador relacionado a nivel de innovatividad más allá del tamaño era el número de personal calificado y sus salarios. En Uruguay el análisis fue similar, dio altamente significativo.

**P086 Ausencia de Investigación y Desarrollo.** Los gerentes están conscientes de la carencia de I + D. El gerente del sector plásticos dijo que "No hay presupuestos de I + D. Necesitamos desarrollar nuestras líneas o mejorar el proceso, y de hecho necesitamos investigar". Maderas, por su parte, se las ingenian. Exclamo que "Los diseños los trabajamos a través de catálogos y los diseñamos tanto el jefe, como el administrador. Tratamos de mejorar y de darle funcionalidad a los muebles". Metalmecánico, por su parte, opino "No, ahorita no, de eso no". La situación descrita impacta en la planificación del desarrollo de los productos que fabricara y venderá la organización. Actividades estas que apoyaran el continuo suministro de recursos financieros a través de la repetición del negocio.

---

campos de mayor importancia para la actividad económica. Sus principales objetivos son, en primer término, promover el empleo, el crecimiento económico y la mejora de los niveles de vida en los países miembros, y asimismo mantener su estabilidad. En segundo lugar, ayudar a la expansión económica en el proceso de desarrollo tanto de los países miembros como en los ajenos a la Organización. Y en tercer lugar, busca ampliar el comercio mundial multilateral, sin criterios discriminatorios, de acuerdo con los compromisos internacionales. La sede central de la OCDE se encuentra en la ciudad de París, Francia. (Encarta 2001).

## C. PERSONAL ESPECIALIZADO

**P087 Inexistencia de Personal en Investigación y Desarrollo.** Como consecuencia de la falta de I+D, la PYME no cuenta con personal especializado para tal función. Los gerentes opinaron, en este orden, E01, E03 y E04: "No hay personal especializado para ello. La estrategia es una alianza directa con el proveedor"; "No. Lo hacemos empíricamente también, utilizamos el personal interno. Si se hiciera por fuera, costaría mucho. Un diseño, una creación, cuesta bastante dinero"; "El ingeniero que esta es hijo del dueño. Esta haciendo unos análisis de cargos, reestructuración de todo lo que es la planta, hay cambio en todo, en tamaño, en productividad. Nosotros éramos más que mediana empresa, ahora somos de mediana empresa para abajo. Él es de la tercera generación. Esta optimizando los procesos. Estamos constantemente diseñando. La estrategia es la experiencia de los técnicos". Se observa que los gerentes no logran visionar lo estratégico que resulta para la organización la I+D y muchas veces pareciera no ver sus alcances.

## 4.2 COMPONENTE AFECTIVO DE LA INNOVACION

El componente afectivo de la innovación se estudio a partir de la cadena del conocimiento, con la dimensión (A) Gerencia del cambio.

**La cadena del conocimiento.** Al abordar la cadena del conocimiento, los autores Koulopoulos & Frappaolo, (2000:9), esgrimen que resulta claro "que hay un entendimiento cada vez mayor de que el conocimiento y la capacidad para innovar continuamente son factores de producción, como los terrenos y el capital, y que debe haber una manera de optimizarlos". Aun cuando el conocimiento es una función humana, que se origina y reside en él, el gerente puede centrarse en las formas que le sirvan para dirigir la manera de usar ese conocimiento y construir sistemas y mecanismos que faciliten su expresión, compartiendo ideas y el know how.

A partir de lo que Michael Porter acuño como "cadena de valor", y basados en el conocimiento, Koulopoulos & Frappaolo, (2000) crean la cadena del conocimiento. Ellos opinan que la gerencia del conocimiento depende menos de la cantidad de información que del número de conexiones que unen la información y las personas. El aspecto conector dinámico del conocimiento es un factor distintivo crítico entre la gerencia del conocimiento y la gerencia de la información. "Es navegar entre la información y las personas a través de una cadena de valor de actividades, lo que constituye una cadena del conocimiento" (Koulopoulos &

Frappaolo, 2000:12). Como se puede leer, es indubitable el protagonismo de las tecnologías de información que posibilitan que se pueda difundir esa cadena del conocimiento a escalas planetarias.

Se define a la cadena del conocimiento o cadena C, "como una serie de interacciones que constituyen el ciclo de innovación de una organización". Según los planteamientos de los autores (Koulopoulos & Frappaolo, 2000:12) hay cuatro etapas en la cadena del conocimiento que determinan el carácter exclusivo o distintivo y la longevidad de cualquier organización. Las cuatro etapas son (1) Conciencia interna; (2) Capacidad de respuesta externa; (3) Capacidad de respuesta interna; y (4) Conciencia externa. "Son factores que permiten que una organización inteligente pueda innovar o cambiar con éxito, mientras que la extinción arrasa a sus competidores".

La conciencia interna es la capacidad de una organización para evaluar con rapidez su inventario de destrezas y competencias medulares. Como ejemplo elocuente, en el mercado actual, los productos se tienen que reinventar continuamente, con un ciclo de vida cada vez mas corto (es lo que Peter Druker llama abandono organizado). Se trata entonces, de la capacidad para literalmente canibalizar los éxitos más grandes de la empresa, con el fin de sacar al mercado el siguiente producto exitoso antes que sus competidores. El fuerte énfasis en las estructuras funcionales de la organización, que con frecuencia se encuentran a todo nivel en las compañías tradicionales, inhibe el desarrollo de la conciencia interna. Ellos definen su competencia medular en relación con sus productos y servicios y no respecto a sus destrezas.

La capacidad de respuesta interna, refiere al cambio internalizado dentro de si misma, con la suficiente rapidez, para atender los requerimientos del mercado. También es la rapidez con la que las competencias pueden traducirse en acciones para llevar un producto al mercado o responder a la necesidad de un cliente. La capacidad de respuesta externa, va por la capacidad de satisfacer los requerimientos mejor que sus competidores; es la capacidad de responder ante la turbulencia externa que afecta a la organización, mediante la toma de decisiones sin tener que coordinar y considerar todos los factores en un negocio y entorno del mercado complejos.

La clave esta en establecer estrategias en términos de metas amplias y pautas y se basan en la capacidad organización para acertar cuando la mira del entorno de la organización queda alineada con los requerimientos del mercado. La conciencia externa, entendida como la capacidad de la organización para entender la manera como el mercado percibe el valor asociado a sus productos y servicios. También es la percepción de las tendencias del mercado, las acciones competitivas, regulaciones del gobierno y cualquier otra fuerza relevante del mercado.

## A. GERENCIA DEL CAMBIO

En cuanto al cambio, las firmas Arthur D. Little y otro lado, por McKinsey & Company, en estudios realizados respecto al fracaso en las iniciativas de cambio, descubrieron que de dos terceras partes de los centenares de programas de Gerencia de Calidad Total estudiados, fueron parando poco a poco porque no produjeron los resultados que se esperaban. De la reingeniería se comenta que los fracasos reportados llegan alrededor del 70%. Muchos de ellos no sobrevivieron a las fases iniciales. (Senge, Kleiner, & Roberts 2000).

Ante la incapacidad de sostener un cambio sustentable, estos autores analizaron sendas situaciones y tuvieron como premisa que la fuente de los problemas esta en nuestras maneras más fundamentales de pensar. Un gerente debe detectar las restricciones que habrán de evitar. Los sistemas en la biología son comparables acerca del crecimiento y muerte prematura de las iniciativas de cambio organizacional.

En primer lugar, la mayoría de las estrategias de liderazgo están de antemano condenadas al fracaso: si la semilla no tiene el potencial para ello, ¿no hay nada que hacer? En segundo lugar, los líderes deben concentrarse en entender los procesos limitantes capaces de retardar o detener el cambio. El verdadero problema somos nosotros mismos, la administración. "Lo hacemos muy bien impartiendo a los demás instrucciones para que cambien, pero no tan bien para cambiar nosotros mismos" (Senge, Kleiner, & Roberts 2000:8). En este mismo sentido, Kofman (2001) señalaba "primero, que muchos de los problemas que enfrentan son humanos; y segundo, que la transformación debe empezar en ellos". De manera que a medida que el mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente, el cambio se vuelve cada vez más no-lineal, discontinuo e impredecible.

La clave esta en que un compromiso compartido para cambiar se desarrolla solo con la capacidad colectiva de desarrollar aspiraciones conjuntas. La importancia de la capacidad de aprendizaje muchas veces es relegada a segundo plano. En razón de ello muchos han alcanzado gran éxito pero otras tanto han fracasado por cuanto las capacidades de aprendizaje no forman parte de la estrategia de cambio. Las capacidades de aprendizaje o llamadas por estos autores como "iniciativas de aprendizaje", también presentan un problema: no reflejan una comprensión profunda de la dinámica de crecimiento de la naturaleza (Senge, Kleiner, & Roberts 2000:8). Es decir, tratan solamente el proceso de crecimiento y no de los procesos limitantes. Se deben conocer para mantener el impulso de cambio. Concluye este aspecto afirmando que para sostener cualquier cambio profundo se requiere de una modificación de nuestra manera de pensar.

El liderazgo debe ser visto en forma distinta. Verlo como la capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro, y específicamente para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren. Los

autores sostienen que el liderazgo nace de la capacidad de mantener tensión creativa, la energía generada cuando las personas especifican una visión y dicen la verdad acerca de una realidad corriente. Consecuentemente, dentro de cualquier organización hay muchos líderes porque hay muchas personas en diversos niveles de la jerarquía que desempeñan papeles críticos para generar y sostener tensión creativa.

Durante los últimos años, el comentario más comunes en todas las organizaciones es que "se encuentran en proceso de cambio, pero este proceso de cambio, en general, se convierte en una auténtica revolución, ya que el cambio viene motivado por una razón de supervivencia empresarial". (Cuesta, F. 1998:47). El gerente debe considerar cuales son las manifestaciones del cambio y en cual de ellas debe adoptar como enfoque para conseguir una adaptación al entorno sin traumas. Los cambios en el entorno también, y sobre todo, generan pérdida de la viabilidad de los sistemas que hemos venido utilizando para la satisfacción de nuestras necesidades.

Ello amenaza nuestra supervivencia en un mundo crecientemente complejo: "la pérdida de la viabilidad no es un problema que solo nos afecta a nosotros, sino que, simultáneamente, afecta a otros. Esto explica porque que así como hay países en vías de desarrollo también los hay en vías de subdesarrollo. La pérdida de viabilidad se resuelve mejorando sistemáticamente la calidad de los sistemas". (Zavarce, 1995:128).

Una parte del sistema, es la compañía misma, opinar Beer S. (1963:174). Una segunda parte, es el ambiente externo. Su determinación también es su estado en cualquier momento según es expresado en términos de nivel de la demanda, precio del dinero, disponibilidad de mano de obra, materia prima, etc.; estas partes del sistema son puestas en una relación homeostática: se hace la salida de cada parte como la entrada de la otra parte.

El ambiente externo a las empresas, es decir, en este ámbito global, la función de los administradores ha cambiado radicalmente y las fronteras nacionales pierden objetividad, ya que las organizaciones crecen y se expanden. Las organizaciones que no observen cuidadosamente los cambios en sus entornos ó ambientes globales o que fallen en responder con prontitud a dichos movimientos, es probable que deban enfrentarse a grandes problemas para posicionarse como organización en un alto nivel competitivo. Ahora bien, se reconocen tres posibles manifestaciones del cambio: (1) Evolución; (2) Revolución; y (3) Transformación. La evolución es un proceso lento, marcado por un desplazamiento mas que por una autentica dirección, mientras que la revolución es un autentico desplome repentino y normalmente traumático que suele ser precedido o consecuencia de una crisis; sin embargo, la transformación es un enfoque sistemático y planificado que permite controlar el cambio y no que este sea quien controle los momentos. (Cuesta, F.,1998:47-48). En virtud de lo expuesto, el cambio debe

ser planificado y un autentico proceso continuo y sistemático, de tal forma que la dirección estará al frente del proceso y sea quien lo lidere.

Hay fuerzas que producen la necesidad del cambio. Los factores están tipificados como externos e internos. Como fuerzas externas tenemos la competencia, leyes y reglamentos gubernamentales, la tecnología, la fluctuación de los mercados laborales, y los cambios económicos, entre otros. También estimulan la necesidad de cambio las fuerzas internas tales como la estrategia de la empresa, fuerza de trabajo de la organización, la composición demográfica de la fuerza laboral, el sistema de compensación y beneficios salariales, actitudes de los empleados, equipos de trabajos. Dentro de las técnicas para administrar el cambio, y teniendo en cuenta lo que puede cambiar un gerente las opciones son "cambios en la estructura, cambios en la tecnología o cambios en la gente (utilizando el desarrollo organizacional)". (Robbins y Coulter, 1996:428). Allí es donde surgen los tipos de cambios planeados.

Así, tenemos una aproximación a la conceptualización de Cambio Planeado definido por Stonner, Freeman & Gilbert (1996:452) como el "diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o estilo de operar, es decir, un intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar metas nuevas. Un cambio en el estilo de operar y manejar el control desde otra perspectiva es lo que se conoce como el empowerment. En las formas de dirigir las empresas, se observa una transición del control gerencial hacia la facultación. Es poner a los subordinados a cargo de lo que ellos hacen. De esta forma los Gerentes están aprendiendo a dar el control de modo tal que los empleados están teniendo que aprender a asumir la responsabilidad de su trabajo y a tomar decisiones apropiadas. Ejecutar grandes cambios, revolucionar el orden existente, romper paradigmas no es tarea fácil. La gerencia del cambio es un asunto tan delicado y tan difícil que incluso en sociedades veteranas al respecto y que han incorporado dentro de sí la innovación y el cambio como modo de vida, los éxitos no son tan frecuentes como a primera vista pudiera creerse.

En el futuro solo las organizaciones que comprendan el ritmo del cambio y puedan desarrollar estrategias exitosas y estén dispuestas a montarse en esa oleada indómita podrán triunfar. El proceso del cambio según Lewin, citado por Stonner, Freeman & Gilbert (1996) comprende: "descongelar (la necesidad de cambiar es tan evidente que la persona o grupo la puedan ver con facilidad y aceptarla); Cambiar (descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevas); Recongelar (asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, con mecanismos de apoyo refuerzo)".

A medida que el mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente, el cambio se vuelve cada vez más no-lineal, discontinuo e impredecible. Los nuevos tiempos del mañana nos traerán una nueva manera de competir. El replantearse el futuro involucra reformular los principios que guiarán las organizaciones; pero también, replantear la competencia; replantear el control y la complejidad; reformular el liderazgo; redefinir mercados; redefinir el mundo. Las organizaciones deberán “reconocer el cambio y la incertidumbre y esto debe usarlo para lograr su ventaja competitiva, que es tal vez, el objetivo estratégico mas importante para las organizaciones que esperan competir en los primeros años del próximo siglo”. (Matiz P., 1997). La falta de Competitividad en la industria ocurre por “ignorar cual es su posición ante la competencia y por la falta de capacidad para identificar, crear, implantar y defender una ventaja competitiva”. (Rothschild W, 1997:1-2). Es el estar alerta en este continuo juego de competencia, comprendiendo y vigilando a los competidores actuales, y también a los nuevos, o potenciales.

El mas importante de los procesos que implica un cambio eficaz es el de aprender haciendo. El cambio amerita verlo con el paradigma de la totalidad. En un cambio organizacional involucra los procesos técnicos, pero también aquellos vinculados con la conducta de las personas. El ser humano es una totalidad que, como cualquier otra, puede ser dividida en partes. El método analítico, por ejemplo, toma un todo y lo separa en sus componentes, a fin de poder entender el funcionamiento de cada uno de ellos, captar las relaciones, y tener más poder operativo para resolver problemas o mejorar la eficiencia del conjunto. Pero después del análisis llega el momento de la síntesis —en realidad, son dos pasos del mismo proceso—, por cuanto es necesario volver a reunir los componentes para entender el todo. Hoy, lo único constante es el cambio. Es una frase acuñada por Tom Peters, citado por Beckhard & Pritchard (1994:2-3). Para que un esfuerzo de cambio lleve a una organización al futuro es preciso que:

El proceso implique comprensión de las fuerzas externas que exigen decisiones de cambio en la organización, tales como hacerse multinacional, convertirse en empresa impulsada por la clientela mas que por la tecnología, o volverse una compañía orientada al servicio en lugar de centrada en el producto. Todas las decisiones de negocios producen consecuencias tan profundas en las organizaciones que la esencia de estas tiene que cambiar.

Sin embargo, se insiste respecto a la opinión de Kofman (2001) la transformación debe empezar en ellos. Apoyados en este autor se recalca que es necesario modificar el modelo mental tradicional del gerente PYME. La modificación de ese modelo se reduce a identificar una oportunidad de aprendizaje. El manejo del cambio y la rapidez con que esta sea parte del aprendizaje individual y organización en la formación de una cultura hacia la innovación permitirá aprovechar oportunidades y forjarse una ventaja competitiva. Dentro de la perspectiva de la Administración del conocimiento en una organización el recurso humano capacitado se convierten en generadores de ingresos, cuya tarea primaria es convertir al conocimiento en estructuras intangibles. El

propósito de aprender dentro de una organización del conocimiento es crear nuevos activos o procesos en lugar de simplificar nuevas herramientas aplicables o técnicas.

Sin embargo, los Gerentes deben estar conscientes de que "con los mercados y sus participantes en constante cambio, ya no existe la posibilidad de que las empresas establezcan una permanente ventaja competitiva. Ninguna empresa puede dormirse en los laureles; cada una debe estar en constante innovación para competir". (Tapscott & Caston, 1995:6). Los ejecutivos en la mayoría de las veces intentan llevar un cambio a sus organizaciones pero "sin tener en cuenta que también ellos están obligados a cambiar" (Kofman 2001). Se deben implementar estrategias para minimizar la resistencia que usualmente conlleva los procesos de cambio.

Comenta el referido autor que ellos descubren que, por alguna razón, son incapaces de implementarla efectivamente, ya sea con clientes, empleados, jefes o colegas. Y ese descubrimiento les impone la necesidad de investigar sus mecanismos psicológicos y espirituales; sus sueños, deseos, el nivel de autoestima y de seguridad en sí mismos. De repente, hay una razón absolutamente operativa para analizar todas esas cosas de las que se ocuparon, tradicionalmente, los psicólogos. Y esa razón es la efectividad. Para cambiar el modelo mental tradicional es necesario identificar una oportunidad de aprendizaje. Es decir, buscar situaciones en las que exista una brecha entre lo que se "quiere" lograr (el objetivo) y lo que se "puede" lograr (la competencia). Y la expresión de esa brecha se manifiesta en dos palabras: "No sé". Aprender es adquirir nuevas capacidades de acción para producir un resultado; pero para estar dispuesto a aprender uno tiene que reconocer, previamente, que "no sabe". Por ello, una cultura de aprendizaje se funda en la humildad, así como en otros valores: responsabilidad, honestidad, integridad, compromiso, respeto. Cuando estas cualidades se manifiestan en una persona, a su alrededor se genera un espacio de aprendizaje y un campo de fuerzas que lo promueven.

Conviene destacar que toda la organización aprende porque se dedica en forma continua a aumentar su capacidad para obtener los resultados que persigue. El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual ciertos objetivos, que parecían fuera del alcance de la empresa, gracias a la incorporación de nuevas capacidades se vuelven realizables. En otras palabras, los nuevos conocimientos y habilidades permiten que la organización opere en un nivel mayor de efectividad. Pero tienen que ser, al mismo tiempo, capacidades individuales y colectivas. El primer cambio debido a la introducción de nuevas tecnologías, marca el tránsito de las organizaciones burocráticas, rígidas, a organizaciones descentralizadas y de la red. Hoy la palabra clave es networking, es decir crear relaciones de red que comprendan las modalidades organizacionales entre las empresas y dentro de éstas. En recientes estudios sobre organización, se da un nuevo enfoque de la empresa como una unidad institucional inmersa en redes múltiples de relaciones transnacionales. Es cada vez más claro que el comportamiento de una empresa no se puede explicar haciendo únicamente referencia a acciones y

políticas definidas en el interior de la empresa misma, sino que es necesario remitirse a la estructura intra e Inter organizacionalmente.

**P088 El gerente y el Cambio.** El gerente de la E01 expresa que “el ser humano es reacio al cambio, somos vulnerables. Hemos estado presentando al mercado otro tipo de lámina. La tendencia del mercado, viene marcada por otro tipo de moda, que viene de Europa, de Estados Unidos, nos permite orientarnos, tener una luz de como nosotros podemos presentar al mercado venezolano, y a esta idiosincrasia que es muy conservadora”. Por su parte, el gerente de la E03 dice que “Si es desfavorable, tratamos de que ese cambio no sea constante que se cambie momentáneamente y se vuelva otra vez a los rediles”. La gerente de la E04, dice que le gusta el cambio, así es su personalidad, la monotonía le mata, necesita participar de lo moderno, de lo nuevo, de lo más reciente.

Como se ha observado a lo largo de la investigación, una de las dificultades que enfrentan los Gerentes es el ineficiente manejo del cambio y mucho menos su adaptabilidad a él. El cambio exige, en opinión de Kotter (cp Gil'Adí, D., 2001-2002, Octubre Marzo:28), que el líder determine "la dirección, cree la visión y establezca la estrategia". Esto lleva a afirmar que en tiempos de cambio, las empresas no solamente deben ser gerenciadas, sino lideradas. La velocidad del cambio expresa la relación entre la velocidad de los éstos en el entorno y la velocidad de respuesta de la empresa. Durante las tres primeras décadas del Siglo XX, los cambios fueron lo suficientemente lentos como para permitir que la empresa pudiese recuperarse de sus efectos. Conforme se fue terminando el Siglo XX y a principios del Siglo XXI los cambios han sucedido a una mayor velocidad, mientras que las respuestas de la empresa, debido a su mayor tamaño, complejidad y diversificación eran cada vez más lentas.

Los gerentes, como sus colaboradores, pueden de forma abierta como encubierta presentar resistencia al cambio. A veces, se producen concentraciones de esta resistencia creándose lo que dice Invancevich, Lorenzi & Skinner (1997:640) creándose una masa critica suficiente para impedir cualquier intento de llevar adelante un cambio. Esta resistencia puede derivarse del interés propio, de la costumbre, del temor, de la presión de los compañeros de trabajo o de la inercia burocrática". El interés propio, se pone de manifiesto porque la manera con que están haciéndolas cosas concuerda con sus propios intereses, se hallan a gusto con el flujo de trabajo o con su posición y perciben el cambio como una amenaza. La costumbre es causa también de la resistencia al cambio porque la comodidad que supone trabajar dada día del mismo modo suele resultar atractiva para la persona. La gente adquiere la costumbre de hacer siempre las cosas de una manera determinada y al tener que hacerlo de otro modo siente desasosiego, dolor y también se siente amenazados.

El temor, por este elemento el cambio induce incertidumbre y un cierto grado de temeros. Las personas temen tener que aprenden una nueva manera de hacer las cosas o tener que acostumbrarse a un nuevo jefe, ante posibilidad de no lograrla. En cuanto al la presión de sus iguales, estos pueden ejercer presión para resistir el cambio. Por ejemplo oponerse a la automatización por suponer, a veces acertadamente, que se necesitar menos trabajadores para realizar el trabajo. Finalmente, la inercia burocrática, se da en las grandes entidad publicas, las instituciones educaciones y la organizaciones industriales y comerciales, llevan ya incorporada la resistencia al cambio debido al anquilosamiento que pueden producir las normas, políticas y procedimientos tradicionales. Las normas políticas y procedimientos inflexibles impiden la realización de cambios adaptativos en cualquier organización. La burocracia, el papel de las maneras tradicionales de hacer las cosas son difíciles de superar en opinión de Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997).

Las empresas pueden implementar opciones que le pueden servir de utilidad para disminuir la resistencia al cambio. Son ellas, según el autor citado, educación y comunicación, participación y compromiso, facilitación y apoyo, negociación y acuerdo, manipulación y cooperación (adjudicarle un rol principal en el diseño o puesta en marcha) y la coacción explícita o implícita. Las organizaciones de todo el mundo han estado experimentando cambios cada vez mas acelerados durante gran parte de la segunda mitad del siglo XX y que continúan latentes a principios del siglo XXI.

**P089 Ingresando el Cambio en la Organización.** Los gerentes opinan que “Todo se vuelve costumbre. Hemos notado que si tiende a haber un rechazo finalmente nos adaptamos, el proceso de adaptación se da”. (E01). Tienen formas de ingresar el cambio en la organización: “Muy paulatinamente, cuando se requiere son cambios radicales, cambios superficiales, con una orden y eso es suficiente. Hay veces en las que no se requiere de ningún tipo de protocolo, hay que hacerlo con mucho tacto y mucho tino, no vayan a sentir el cambio tan brusco de lo que vaya a suceder” (Maderas).

Metalmecánico, comento que están tratando de arreglar toda la parte de computación, que estaba atrasada. Las computadoras son de las primeras que salieron. Desean llevar la contabilidad a un programa más moderno. Para transmitir el cambio, simplemente les exijo, mira vamos a hacer esto así, quiero cambio y vamos a mejorar esto. Como le da tanta libertad a la gente de aquí para trabajar, ellos mismos presentan los cambios, hacemos equipo entre nosotros”

Tapscott (1997) explica que para el futuro de los negocios solo aquellas organizaciones que comprendan el ritmo del cambio y puedan desarrollar estrategias exitosas y estén dispuestas a montarse en la oleada indómita podrán triunfar. Este autor comenta que muchas personas de negocios brillantes y dinámicas de la nueva

economía preferirán crear un negocio nuevo en vez de transformar uno grande y antiguo. Recalca que la palabra "gran" fue lo que hizo exitosas a las compañías en la antigua economía. Lo grande lo equipara a una responsabilidad. Resalta como variables del éxito la innovación, la agilidad del aprendizaje organizacional. Este autor, al igual que mucho, se coincide en que "es necesario un cambio a partir de la jerarquía burocrática tradicional"

No obstante, Medina V. E. (1998) ha argumentado que en Colombia prevalece un enfoque muy simplista de los problemas de liderazgo. Identifica como barreras al cambio algunas costumbres de las Juntas Directivas (superficialidad, improvisación), la inconsistencia entre el mensaje y el comportamiento efectivo de algunos líderes, la poca importancia y la instrumentalización de la teoría, la impaciencia frente a las propuestas de largo plazo y el hermetismo para compartir la información y el conocimiento. En estas condiciones el proceso de transformación cultura se torna lento y conflictivo porque las mismas personas que deben producir el cambio no saben como hacerlo o con el fondo no les interesa. (Pérez de M. 1998).

Es entonces un reto encontrar nuevos caminos para inducir la construcción de visiones de futuro deseables y el cambio de modelos mentales en el país, caminos que a su vez se enfrentan con la falta de profundidad con al cual se ha abordado el tema, muy distantes por cierto de la seria teorización prospectiva, psicológica y cultural al respecto.

**P090 ¿Obsolescencia en la PYME?** Los gerentes fueron sorprendidos con la pregunta. Uno de ellos, prácticamente no acepta la idea de la obsolescencia (E01) mientras que otro cree, desde el punto de vista de la maquinaria, que ésta es permanente en el tiempo (E03). Sin embargo, una de ellas si asumió el problema y lo calibro a 25 años. Los testimonios, en este orden fueron: "Es preocupante... tenemos 24 años en el mercado, lo que menos que queremos pensar es que somos obsoletos, llevamos parte de nuestro proceso artesanal también hemos incorporado maquinaria"; "No son maquinarias y tecnología que se ha usado desde siempre, se trata de estar al día con lo que va saliendo, tanto en herramientas como en el diseño. Son herramientas que duran toda la vida, hay maquinas que están trabajando y tienen 40 – 50 - 60 años.

Hace poco hubo la oportunidad de comprar una maquina relativamente buena, Maquina de 2-3 años de uso sin estar trabajando eso fue tenerla para el futuro"; "No han planeado comprar maquinaria de última generación. La parte económica todavía esta muy deteriorada, estamos inscritos como a diez revistas, de última tecnología de maquinaria nos llegan siempre información. Estamos atrasados como en 20 años de la tecnología".Si el gerente no tiene la habilidad para reconocer una situación o problema no podrá asumir el

cambio para resolver o superar dicha circunstancia. Mientras no tenga la certeza que hay un grado de obsolescencia en su empresa no la combatirá.

#### 4.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL DE LA INNOVACION

Se desarrolla a través de las dimensiones de (A) Innovación inter organizacional y (B) Tipo de innovación

##### A. INNOVACION INTERORGANIZACIONAL

**P091 El Grado de Innovación en la PYME.** La PYME del Táchira tienen muy poco grado de innovación, si lo comparamos con los requerimientos de los mercados emergentes de hoy día. Ellos, los gerentes, quieren mejorar el producto terminado, dándole otra cara, otra presentación al mercado. Lo han hecho internamente. Todo ha sido inventiva propia (Plástico). También dijeron que a nivel de producción, se ha mantenido la forma de "trabajar durante mucho tiempo" y "eso es lo que ha dado resultado". Lo que se ha hecho últimamente para bajar, para abaratar los costos y eliminar una cantidad de gastos, ha sido precisamente subcontratar talleres que trabajen de una forma exclusiva (Madera). Por el tipo de producto, metalmecánico afirmo que el proceso de fabricar matrices, es permanente. Nosotros mismos "modernizamos los equipos". La parte económica es la que priva siempre. Cada vez que se pueda y este su alcance mejoran la maquinaria.

##### B. TIPO DE INNOVACION

**P092 Actitud hacia la Innovación.** El gerente de plásticos opina que lo fundamental en las empresas y en las personas es que se tenga la disposición de hacer las cosas. Para muchas personas, dice él, ese es el paso difícil. Aquí la organización aunque pequeña, tenemos eso, buena disposición de que vamos a intentarlo, concluyó. Maderas reflejo la actitud hacia la innovación diciendo que lo hace al estar a la moda, ir viendo que es lo que se esta llevando, lo que esta en uso, en desuso.

Eliminar una cantidad de trabajos que son innecesarios, digámoslo así. Entonces, dice él, "ir innovando de esa forma. La innovación se manifiesta, de forma que siempre estamos colocando modelos y diseños nuevos, colores nuevos, colores de moda, diseños nuevos, estilos, digamos, de acuerdo a la fabricación del mueble, con lo que se esta llevando en la parte de arquitectura por decir algo, entonces eso es lo que hacemos". En

cuanto a metalmecánico, dijeron, refiriéndose a la innovación, "nosotros tenemos que estar permanentemente al día en lo que se refiere a repuestos para carro y los nuevos modelos de carro. Porque como trabajamos con la línea automotriz eso hay que estar totalmente al día con cada carro nuevo que llega al parque nacional automotriz".

La actitud de la gerencia y su equipo hacia la innovación es de trascendente importancia. Su peso radica en que la innovación y la creatividad son características cruciales para la competitividad de la empresa y puede aplicarse, como se ha dicho, a productos, proceso, servicios, desarrollo de recursos humanos y a los sistemas globales de calidad. La invención, innovación y creatividad, -descubrimientos, cambios originales de practicas o de productos actuales y enfoques imaginativos "son aspectos importantes de la entrega de valor en continua mejora a los clientes y de la maximización de la productividad". Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997:45).

**P093 Fomentando la Cultura de la Innovación.** El gerente de E01 asume un patrón de conducta basado en la observación. A tal efecto dice que "nosotros estamos en contacto con nuestros distribuidores a nivel nacional, estamos en contacto con el mercado nacional, estamos en la calle". Este acercamiento le permite a su vez "observar y analizar que esta pasando en el mercado que es lo que demanda el mercado, cuales son sus necesidades, que esta haciendo la competencia. No podemos descuidarnos". Resaltó que "queremos ser muy naturales en el sentido de no estar copiando". Considero como elemental el uso de la observación y que esta es constante en el mercado.

El gerente de E03 por su parte expresa que "Es no quedarse en el aparato. No quedarse en un solo modelo, en un solo estilo, en un solo color". Para posibilitar la innovación "se están comprando revistas de lo que se esta llevando de acuerdo a la decoración. Se navega por Internet, se visitan algunas páginas en Internet".

Hay un acercamiento con personas externas a la organización, "se dialoga con colegas con personas que trabajan en el mismo ramo, se dialoga muchísimo con la persona en común, se dialoga mucho con la parte de la gente que trabaja en decoración, con los que elaboran cortinas, con los que elaboran pisos, o sea eso es una mezcla de todo, porque a la final cuando una casa esta vestida ya, al final, pues es la armonía". El gerente de Madera lo ve en su totalidad cuando dice: "es el conjunto del esfuerzo del ingeniero, del arquitecto del albañil, del ceramista, del carpintero, del decorador final, de la persona que hizo la cortina, de la persona que le vendió los muebles, porque todo tiene que ir acompasado".

El conocimiento de la Cultura Organizacional ha sido producto de los últimos avances en el campo de las teorías organizacionales. Diversas definiciones sobre Cultura Organizacional encontramos en literatura asociada

a la gestión de organizaciones. Thevenet plantea que las organizaciones son sistemas que desarrollan una identidad, una singularidad que las distinguen del resto. Así, dos instituciones o empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de las teorías de la organización (sector de actividad, tamaño, grado de centralización) se distinguen por su identidad, por su singularidad; a esta identidad la denomina cultura organizacional.

Motta la define como a un conjunto de ideas, creaciones, creencias, costumbres, hábitos, aptitudes, valores, símbolos y mitos que caracterizan una organización y efectivamente en la práctica cotidiana de las instituciones. Como se demostrará más adelante, se trata de valores, hábitos y comportamientos resultantes de una experiencia colectiva; se tiende a preservarlos y transmitirlos a los nuevos miembros. El enfoque que predomina en el presente estudio pretende aproximarse al planteamiento de Van der Erve, quien asocia la cultura a un conglomerado de fenómenos que determinan la forma como funcionan, como un sistema dinámico de rubros dependientes tales como ambiente, ética, visión, valores, estrategias, actitudes, comportamientos y acciones.

En esta perspectiva al adoptar la visión, las estrategias y las acciones en una entidad corporativa, uno también estará influyendo en su cultura. La denominada cultura organizacional tiene un carácter descriptivo y como tal se refiere a la manera como las personas que componen la organización se posicionan y enfrentan el desarrollo de ésta; y en esa medida describe, no evalúa, ese posicionamiento.

**P094 Frecuencia en el lanzamiento de nuevos productos.** El periodo de tiempo utilizado para el lanzamiento de nuevos diseños, es anual, comento el gerente del sector plástico. También lanzaron un producto novedoso como "la primera casa, hecho de fibra de vidrio pues, ha sido muy conservador de parte de la construcción, no se masifico, como teníamos proyectado hace tres o cuatro años atrás el andino ha sido muy conservador en la construcción". Resalto elementos culturales "Acá el concepto de ladrillo esta muy arraigado". En el sector madera hay mas dinamismo. En efecto, el gerente expuso que "hay bastante periodicidad cuando una línea sale y otra entra. Por ejemplo, este tipo de bar, por ejemplo tiene 1 ½ - 2 meses que lo hemos sacado. No hay plazos estándar". Pero también se da el caso de que "hay veces que pasan meses y meses, entonces, no se varían. Puede pasar hasta un año que no se sacan las tendencias". El gerente explicó la particularidad del sector, aduciendo que "no es como la moda de la vestir, que cada 3 meses se esta innovando, sacando modelos nuevos, colores, aromas, todo lo demás. Aquí esto permanece perenne en el tiempo".

Metalmecánico coincidió al manifestar que:

es anual pueden ser que se yo 20 – 30 productos, pero eso mas que nada es en la parte de mercado de reposición de stock que cuando vienen los modelos nuevos de los carros que por supuesto cambian todos los modelos de resortes de frenos de todas esas cosas y que nosotros tenemos que ir actualizándonos por eso. El ultimo lanzamiento, es, este me imagino que son lo resortes para frenos del corsa que es el carrito que esta mas nuevo.

El desarrollo de productos nuevos se inicia con la generación de ideas. De un puñado de ideas solo pocas son ideas buenas. Debe ser una búsqueda sistemática y no fortuita. Debe haber una alineación con la estrategia para el desarrollo de los productos. Varios estudios publicados por Leigh Lawton & Parasuraman (cp Kotler & Armstrong, 1996:376) arrojó que "más del 55% de las ideas para productos nuevos surgen de la misma empresa"; la empresa puede encontrar nuevas ideas por medio de la investigación y el desarrollo formales. Se tiene la experiencia de Toyota, el cual recaba dentro de sus empleados más de dos millones de ideas al año, promediando 35 sugerencias por empleado y que mas del 85% de ellas son puestas en práctica, asegura la fuente. También los consumidores aportan ideas en un 28% para productos nuevos surgen de observar y escuchar a los consumidores. La empresa obtiene estos datos a partir de encuestas para saber cuales son las necesidades y los deseos de los consumidores. Otros estudios reportados por dicho autor, da cuenta que alrededor del 30% de las ideas para productos nuevos se obtienen analizándolos productos de la competencia. Como ejemplo tenemos que Ford para la creación de su modelo Taurus desarmo mas de 50 modelos de la competencia, pieza por pieza para ver que aspectos pudiera copiar o mejorar. Copio el pedal del acelerador del Audi, el tanque de gasolina del Boyota supra, el sistema para guardar el gato y el neumático de refacción del BMW.

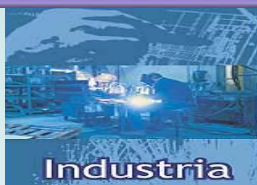
Para que los clientes perciban como nuevo un producto, ellos pasan por unas etapas del proceso de adaptación. Estas cinco etapas las considera Kotler & Armstrong (1996) como (1) Conocimiento, cuando el consumidor tiene el conocimiento de que existe el producto nuevo, pero carece de información sobre el; (2) Interés, el consumidor logra interesarse por el producto y busca información acercad de él; (3) Evaluación, el consumidor analiza si tiene sentido probar el producto nuevo; (4) Prueba, en esta etapa el consumidor prueba el producto nuevo a pequeña escala para perfeccionar su evaluación; y (5) Aceptación, es cuando el consumidor decide usar el producto nuevo de manera total y regular. No siempre la gente tiene la misma disposición a probar productos nuevos, por distintas razones. Hay diferencias individuales ante las innovaciones. Así se tiene que una categorización de la aceptación base en el tiempo relativo para aceptación de las innovaciones tipifica que un 2,50% de los innovadores se colocan en esta posición en aceptar la idea nueva, son personas aventuradas, prueban nuevas ideas que entrañan riesgos; seguidas por los primeros compradores en aceptar con un 13,5%. Seguidamente, hay un grupo denominado como la primera mayoría con un 34%, son voluntariosos, aunque rara vez son líderes, y aceptan las ideas nuevas antes que la persona promedio. En el bloque siguiente encontramos a la ultima mayoría en un 34%, considerados como escépticos, aceptan una innovación cuando la mayoría la ha probado y finalmente, un 16% como rezagados, son aquellas personas tradicionalistas, los cambios les producen suspicacias y no aceptan la innovación sino hasta que se ha convertido en una especie de tradición. El análisis que la empresa haga, permitirán dirigir sus actividades de mercadotecnia hacia ellos.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA  
VICE RECTORADO ACADEMICO  
DECANATO DE POSTGRADO



## PARTE VII



### AREAS Y FACTORES CRITICOS INFLUYENTES EN LA GESTION

CAPITULO 10 LIDERAZGO  
CAPITULO 11 MODELO DE NEGOCIOS  
CAPITULO 12 CAPACIDADES CORPORATIVAS PARA OPERAR EN LA RED  
CAPITULO 13 TECNOLOGIA  
CAPITULO 14 AREAS Y FACTORES DE GESTION

UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA  
POSTMODERNIDAD  
(Tesis Doctoral)



AUTORA  
NILSIA JOANY LOPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com

TUTOR  
DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

SAN CRISTOBAL, FEBRERO DE 2006

El reto de los gerentes es amplio y complejo, por cuanto, los conceptos preconcebidos sobre productividad y competitividad están alojados en los viejos paradigmas de quiénes hoy dirigen las organizaciones. Por ello, es necesario que haya una revisión del liderazgo que aún conservamos, así como del liderazgo emergente porque sería grave y preocupante que padezcan la enfermedad mortal de la certeza: la parálisis paradigmática.

Centeno B. (2001)  
Nuevos paradigmas gerenciales en la formación de recursos humanos.  
Ier Congreso Latinoamericano de  
Gerencia Empresarial y Planificación Estratégica.

## CAPITULO 10

### L I D E R A Z G O

#### 5.1 LIDERAZGO

Autores como Hartman & Sifones (2000) lograron identificar cuatro factores fundamentales que permiten predecir la capacidad de una empresa para tener éxito en la e-economía mediante la implantación de iniciativas de e-busines de alto impacto. Estos factores son (1) Liderazgo; (2) Modelo empresarial; (3) Capacidades; y (4) Tecnología. Para el desarrollo de cada una de ellas se han destinado igual número de capítulos. Estas cuatro dimensiones forman el concepto que ellos denominaron preparación para la red. Ellos dicen que cuando una organización demuestra su capacidad para obtener de forma continua buenos resultados en estas cuatro áreas, se dice que dicha organización está preparada para la red. Para el desarrollo del presente capítulo se harán algunas precisiones sobre aspectos referidos al liderazgo. Luego se plantea la discusión si gerencia y liderazgo son dos dimensiones iguales. Para iniciar el análisis se abordan tres dimensiones, (A) El uso de las TIC; (B) Autoridad; (C) Poder; (D) Creatividad y Motivación; y (E) El líder visible en la organización.

El hombre es, por naturaleza, un ser epistémico, en el sentido que él tiene el poder para pensar, para hablar y para transformar el mundo. Desde esta perspectiva, se puede abrir a entender la complejidad del universo y del propio ser, justamente "porque se tiene ese poder, dimensión ésta que se estructura a partir de la percepción, la racionalización, la imaginación, la libertad, el lenguaje y la creatividad" El hombre y el universo son las grandes preocupaciones del saber científico. Su comportamiento ha sido objeto de las Ciencias Sociales. (Fundación Universitaria San Martín, 1999, F1:3). Los japoneses reconocen que en realidad sólo existen dos

requisitos para el liderazgo. El primero, es aceptar que el rango no confiere privilegios sino que acarrea responsabilidades. El segundo, es reconocer que los líderes de una organización tienen que imponerse a sí mismo aquella congruencia entre hechos y palabras, entre conducta y creencias y valores expresados, que denominamos “integridad personal”. El carisma no garantiza de por sí la eficiencia como líder. “La base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. El líder fija metas y prioridades”. (Druker, 1993:116-119).

Lo que distingue, pues, al líder verdadero del falso son sus metas. Si las concesiones que hace a las limitaciones de la realidad — que pueden ser de carácter político, económico, financiero o humano — son compatibles con su misión y sus metas, o, por el contrario, lo alejan de ellas, es lo que determina si es un líder eficiente. Es necesario que el gerente vea el liderazgo como responsabilidad más bien que como rango y privilegio. Los líderes eficientes rara vez son “permisivos”.

El reto de los gerentes es amplio y complejo, por cuanto, afirma Centeno B. (2001) que los conceptos preconcebidos sobre productividad y competitividad están alojados en los viejos paradigmas de quiénes hoy dirigen las organizaciones. Por ello es necesario que haya una revisión del liderazgo que aún conservamos, así como del liderazgo emergente porque sería grave y preocupante que padezcan la enfermedad mortal de la certeza: la parálisis paradigmática. Los líderes deben pensar en los temas o enfoques que describen el esfuerzo de cambio que se va a emprender. El gerente que emerge en los actuales tiempos debe ser un líder de impacto, definido por Sánchez (1998:34) como “aquellos que nos modelan, que nos inspiran, que nos exigen con su comportamiento ejemplar dar un poco más de nosotros”. En una investigación, producto de sondeos y entrevistas a nivel mundial se generaron cuáles eran las 10 competencias de un líder de impacto. Ellas eran, Aprendiz, Innovador, Tecno-usuario, Integro, Visionario, Educador, Sinergizador, Global, E-controlado, Comunicador. Finalmente, como comunicador emplea con habilidad la mayor capacidad del ser humano después del pensamiento, el poder de la palabra. “El lenguaje, es uno de los medios más importantes de esquematización de la realidad”. (Academia de Ciencias de la URSS, 1978:227).

Una de las grandes decisiones del gerente actual, es la incorporación de su organización a la era de los negocios electrónicos. Es imperativo incorporar las nuevas capacidades y procesos ágiles, flexibles y adaptables continuamente a la realidad del mercado. Se trata de tener las tecnologías adecuadas a la organización, lo cual implica un aliado tecnológico estratégico. La tecnología, la competencia y la mezcla de las necesidades de los clientes, son en la época actual, muy dinámicas y están en flujo constante. Los líderes empresariales de todo el mundo están conscientes de que Internet juega un papel estratégico en la capacidad de sus empresas para sobrevivir y competir en el futuro. “Para ser competitivas en esta nueva economía, las empresas necesitan

aprovechar la potencia de Internet” (Hartman & Sifonis, 2000:xi). El liderazgo requerido en la nueva economía digital comienza proporcionando los medios a todos los integrantes de la organización para que piensen y actúen en términos e-económicos, para que utilicen herramienta de e-business y para que se sientan responsables en términos susceptibles de ser medidos.

En la e-economía, el liderazgo ha evolucionado. No es suficiente hacer correctamente las cosas correctas, se debe hacerlo dando evidentes muestras de visión y de carácter. Los líderes preparados para la red “necesitan cualidades que les permitan sobrevivir en un entorno en que el abrumador número de oportunidades puede sobrepasar cualquier estrategia y en que las apuestas y el frenético ritmo empresarial no dejan margen para el error”. (Hartman & Sifonis, 2000:6). A continuación, estos autores plantean las cualidades del liderazgo necesario para la red. (Véase el Cuadro No. 10-01).

Cuadro No. 10-01  
CUALIDADES DEL LIDERAZGO NECESARIO PARA LA RED

No.	LÍDER TRADICIONAL	LÍDER PREPARADO PARA LA RED	No.	LÍDER TRADICIONAL	LÍDER PREPARADO PARA LA RED
1	Haz lo que digo	Haz lo que hago	7	Intenta conseguir un sí	Es capaz de decir “no”
2	Quítate de mi camino	Únete a mi equipo	8	Preocupado por el largo plazo	Preocupado por el corto plazo
3	Centrado en la estrategia	Centrado en la ejecución	9	Prefiere la comodidad	Exige la verdad
4	Restringido por el dinero	Restringido por el tiempo	10	Responde a las demandas del mercado	Responde a las demandas de los clientes
5	Capaz de animar	Capaz de convencer	11	No tolera la ambigüedad	Acepta la ambigüedad
6	Precavido	Obsesivo	12	Secuencial	Multitarea

Fuente: Hartman, Amir & Sifonis, Jhon (2000). Net Ready. Estrategias para el éxito en la e-economía. España. McGraw Hill. (p.6).

Las organizaciones, por tanto, estarán alerta a estos cambios y tener una capacidad de respuesta acorde. Lo cual implica también, que constantemente la misión y visión estén en sintonía con las tendencias del mercado. Porque lo que más se valora es la habilidad para encontrar las necesidades de nuestros clientes y sacarles provecho de las oportunidades tan pronto como se presentan. La información es un recurso estratégico en las organizaciones.

La disponibilidad de la información plantea tres situaciones, en concreto, referidas a la certidumbre, la condición de riesgo, y las condiciones de incertidumbre respectivamente. Es decir, en primer lugar, puede ser necesario decidirse entre alternativas cuyas consecuencias (beneficios y perjuicios) se conocen; en segundo lugar, puede que no se conozca con certeza, cuales son las consecuencias seguras de nuestra acción, sino la

probabilidad con que cada alternativa puede presentarse; y en tercer lugar, si se desconocen también las probabilidades de ocurrencia de los resultados.

Todas estas situaciones son evaluadas por el gerente en su etapa de decisión, y es allí donde él procede a la evaluación de las distintas alternativas para proceder a la escogencia de la que considera la mejor y adecuada según las circunstancias. Las alternativas son los distintos cursos de acción de cuya existencia se supone que el gerente, quien es el decisor, esta informando; cada alternativa conduce a un resultado que se alcanza una vez que pasa la decisión a la acción. Dentro de los cambios en la manera de trabajar está lo de la estructura y en la manera de hacer las cosas en la organización. Esto puede generar consecuencias que afectan tanto a la organización como tal y a su entorno. Es la transición hacia la conversión en una empresa global. Es un cambio fundamental. Las relaciones serán distintas. Se requiere de repensar la organización, de aplicar reingeniería. Es el cambio de los paradigmas. Los cambios en la transformación en la manera de trabajar son inmediatos y visibles para los miembros de la organización. La Gerencia debe ejercer una doble vigilancia para ver que se verifiquen en un clima de aprendizaje y que haya una administración explícita al cambio. Es relevante el rol del gerente para administrar el cambio asumido por la alta gerencia.

La economía y las empresas enfrentaran problemas críticos globales conforme avanza el Siglo XXI. El nuevo paradigma será "la probabilidad de que el liderazgo eficaz implique inducir a otros a liderarse a si mismos. Los trabajadores tendrán que desarrollar aptitudes en autogestión". (Ivancevich, Lorenzi, & Skinner, 1997: 492). El reto del desarrollo de una cultura del autoliderazgo eficaz se inicia a partir del compromiso de los altos niveles de la organización. Dentro de los tres elementos claves para el desarrollo del autoliderazgo se tiene la información compartida, la capacidad y el refuerzo. La información compartida da cuenta de que los trabajadores autogestionados han de contar con abundante información; muchos de los secretos tradicionalmente reservados a la dirección han de formar parte de su información básica. Los trabajadores han de tener información relativa a costos y beneficios si es que han de fijar objetivos y comprometerse a determinadas acciones. Con esto se espera que los trabajadores se muestran mas dispuestos a aceptar responsabilidades por sus acciones La comunicación abierta envía al m personal el mensaje de que se los respecta y se confía en ellos.

La capacitación en la aplicación de estrategias de autogestión puede centrarse en la mejora de las aptitud de par a la comunicación, en la creación de equipos o en el desarrollo de las diversas estrategias de autogestión. Y el refuerzo, comentan Ivancevich, Lorenzi, & Skinner (1997: 493), implica que, además de compartir información e impartir programas de capacitación, la administración de recompensas por el rendimiento puede servir de refuerzo para la aplicación de conductas de autogestión.

Como se puede observar, esto sustenta lo que dichos autores han llamado los retos futuros al que deberán enfrentarse los líderes, y estos van orientados hacia un aumento de la competencia global, atención a la velocidad, servicio e información. El trabajo ligero y flexible demanda un tipo de trabajo con mayor valor añadido y con menores costos indirectos laborales; evaluación de la conveniencia de emplear personal no capacitado, no calificado, carente de derechos; hay menos puestos disponibles de trabajo no cualificado a medida que entran en el mercado mas trabajadores no cualificados. Los gerentes también deberán enfrentar las brechas crecientes entre la elite, el personal cualificado con empleo de por vida y una subclase trabajadora con habilidades limitas y escasa alternativas de empleo y enfrentar las brechas crecientes entre empleados altamente educados, intensivos en conocimientos y empleados no capacitados, intensivos en trabajo.

Otro de los problemas a enfrentar son las demandas del personal de mayor participación, el desplazamiento a equipos, salario basado en aptitudes cooperación con la empresa; mayor expansión de tecnologías de la información, organizaciones mas planeas, descentralizadas con mayor necesidad de autogestión por parte del empleado. Hoy en día se puede señalar que hay unas condiciones cambiantes del concepto de economía internacional, así como del concepto de empresa y el concepto de gestión estratégica empresarial. Ello se debe al proceso de globalización internacional y a la forma como nuevos productos, procesos y servicios se ofrecen en los mercados locales e internacionales. De igual forma, el termino tecno globalización se ha hecho familiar para resaltar las condiciones especiales que juega el desarrollo científico y tecnológico, así como la investigación y el desarrollo en el nuevo entorno internacional. Ello lleva implícito, por una parte, que la autarquía de las naciones y su autosuficiencia ha dejado de ser relevantes en las presentes circunstancias de interdependencia entre los países y, por otra, que las empresas se tienen que confrontar con nuevos patrones de gestión y administración que les permitan la suficiente flexibilidad para adaptarse a los permanentes ajustes en los mercados, pero muy especialmente a los rápidos cambios tecnológicos.

Con las nuevas tecnologías de información se ha puesto en marcha un cambio radical de tipo organizativo que habrá de mantenerse y consolidarse en los próximos años. Las ventajas comparativas tradicionales, sobre todo las basadas en bajos costos laborales, han perdido terreno y ahora se deberá trabajar a un ritmo más rápido para desarrollar ventajas competitivas basadas en la economía del conocimiento, tendiendo a aprovechar el mismo juego de factores que subyace en la competitividad internacional de los países industrializados. Con más razón, dado que la pronta imitación de innovaciones tecnológicas y organizativas exige conceptos de organización y conducción económica parecidos a los que ya aplica la competencia innovadora.

Es así como las nuevas teorías del crecimiento económico se basan sobre el hecho de que las fuerzas para un desarrollo sostenible son el incremento de los conocimientos y los cambios tecnológicos y no la

acumulación pura y simple de capitales o de maquinaria y equipo de alto contenido tecnológico. De igual forma, Medina J. V. (1998) expresa que las innovaciones están también acelerando la obsolescencia de los conocimientos y la experticia. Para reducir los efectos se hace necesario crear un sistema de educación y formación que dure toda la vida, suprimir las desconexiones entre la enseñanza, la investigación y la industria, hacer posible la expresión de las facultades creativas y explotar todas las posibilidades de la sociedad del conocimiento. El liderazgo, aseveraron Hartman & Sifonis (2000:5), cuando se difunde a través de las funciones, jerarquías, y estructuras, combina el pensamiento estratégico (es decir, el establecimiento de la misión, visión, y objetivos de la organización) y el liderazgo operativo (es decir, el asegurarse de que se lleven a cabo correctamente todas las tareas necesarias para conseguir los objetivos de rentabilidad.). La e-economía necesita líderes capaces de conversar, más que de impulsar; capaces de asignar responsabilidades, más que de delegar. La mayor volatilidad actual de las condiciones de negocio y los avances tecnológicos significa que tenemos que sacar los procesos de toma de decisiones y de resolución de problemas del rincón de la oficina, y distribuirlos a lo largo de toda la organización.

Al liderazgo se le atribuyen aspectos contradictorios. Por una lado, como la capacidad para generar cambios pero también la responsabilidad de grandes fracasos. El liderazgo no exige condiciones supranaturales, sino el esfuerzo de lograr objetivos extraordinarios, lo cual pareciera que esta al alcance de cualquier mortal. Desde hace siglos este ha sido un tema de estudio. Se remonta, según Boza (2001-2002, Octubre Marzo:53), hasta algunos textos clásicos: la política de Aristóteles (Siglo IV a.C.), el arte de la política de Han Fei Tzu y el arte de la guerra de Sun Tzu, escritos ambos en el Siglo III a.C., y el muy citado pero poco leído libro de Maquiavelo, el Príncipe. Mas recientemente, reseña la autora, los aporte de Druker, Fiedler, Shein, Bennis y otros. También Gil'Adí, D (2001 2002, Octubre Marzo), referencia que en los últimos veinte años ha surgido nuevas teorías de liderazgo. Goffee y Jones (2001, cp Boza, 2001 2002, Octubre Marzo:53) "se publicaron mas de 2000 libros en Estados Unidos. Igualmente, ella señala los estudios de Collins donde se escogieron once empresas con desempeño destacado de un universo de 1435 empresas norteamericanas. El objetivo del estudio era determinar las claves de su éxito. De allí se desprendió lo que Collins llamo liderazgo de quinto nivel el cual era caracterizado por

Líderes que combinan humildad y resolución, timidez y valentía; personalidades apacibles que esconden gran energía y resolución. Exhibe una modestia convincente, rehuye de la adulación pública y nunca se jacta de sus logros; pero al mismo tiempo demuestra una indoblegable resolución para hacer lo que deba hacerse con el fin de producir los mejores resultados a largo plazo, no importa cuan difícil sea alcanzarlo. Este tipo de líder actúa con calma y quieta determinación. Para motivar a su gente, confía principalmente en estándares que la inspiren, no en un carisma personal que puede dejar de funcionar cuando se vaya; de allí que cuide celosamente su sucesión. (p.53)

Rost (1991 cp Gil'Adí, D., 2001 2002, Octubre Marzo), realiza un análisis de las definiciones del concepto de liderazgo que había surgido durante los últimos cuarenta años y concluyo, después de revisar 221 definiciones que "no se sabe mas que antes sobre el tema ni existe mayor claridad o consenso sobre el concepto" (p.28). La

problemática reside, en que las definiciones son a menudo ambiguas y contradictorias. Los autores se han inspirado al conceptualizar el liderazgo en dimensiones tales como en términos de conducta, cualidades personales, poder, influencia, autoridad, cambio, gerencia, motivación, inspiración, sensibilidad hacia otros, etc.

## GERENCIA Y LIDERAZGO: ¿DOS DIMENSIONES IGUALES?

Ha sido materia de debate y discusión. Durante muchos años, la gerencia y el liderazgo fueron tratados como sinónimos. Comparativamente, al enfrentar las dos dimensiones, se ha sostenido que "los buenos líderes tienen que ser buenos gerentes; pero que los buenos gerentes no necesariamente son buenos líderes. Al liderazgo se le atribuye elementos como el cumplir las expectativas, una buena dirección, motivación hacia el grupo que dirige, ofrecer soluciones a los problemas que se le presentan. Cuando hablamos de liderazgo, se asocia el factor de autoridad, la formal, dado por la posición jerárquica y la otra, la informal. La autoridad informal, que no es delegada sino basada en la credibilidad y la confianza, es muy trascendente, en el sentido de que establece una base amplia de credibilidad, integridad y relaciones significativas.

Es lo que Gil'Adí, D. (2001 2002, Octubre Marzo:28), en un polémico estudio publicado respecto a que si el liderazgo es un dominio masculino, durante 1998, se afirmó que "la autoridad informal es la legitimación de la autoridad formal". Cada vez es más recurrente la afirmación de que en el Siglo XXI el entorno es más impredecible. Ha sido impactado por grandes cambios tales como la globalización, la descentralización, la información y la tecnología. Pero, estos elementos nos indican que las organizaciones deberán tener una forma diferente de gestionar o estructurar el trabajo y personas que estén dispuestas a ejercer la autoridad y liderazgo.

Ahora bien, ha habido la tendencia de asociar liderazgo con jerarquía. Esta equivocada tendencia ha sido dañino a la cultura porque ha "sido origen del caudillismo y del Estado paternalista, ha hecho que la gente espera que le digan que hacer, que pensar y como conducirse" (Gil'Adí, D., 2001 2002, Octubre Marzo:29). Esto evidencia una visión reduccionista. En el gerente descansa la decisión de ser un líder y formarse como tal. Estudios han demostrado que un líder puede formarse y que no está vinculado a su clase social, raza, conocimiento o grado académico. Sin embargo, si para quien decida ejercerlo. Para llevar a cabo la preparación, deberá el gerente hacer una revisión de sus aptitudes, cuales son los factores que le impiden alcanzar el máximo rendimiento y que tipo de conocimientos debe adquirir para mejorar su desempeño.

Cuadro No.10-02

DIFERENCIAS ENTRE QUIENES EJERCEN AUTORIDAD  
Y LIDERAZGO

AUTORIDAD	LIDERAZGO
Ejecutan	Transforman
Mantienen las tradiciones	Cuestionan las tradiciones
Generan estabilidad y equilibrio	Generan desequilibrio
Intentan aumentar la producción	Intentan hallar nuevos caminos
Buscan proteger a su gente	A veces la gente puede salir herida

Fuente: GIL'ADI, D. (2001-2002, Octubre, Marzo). "Los Líderes, ¿nacen o se hacen?". Debates IESA, VII (4), 27-31.

Ferrer (2003) escribía que un liderazgo positivo conlleva al ejercicio de al menos tres roles. El de diseñar, el de promotor y el de educador. Como diseñador debe generar ideas que permitan a la organización perpetuarse en el tiempo.

Estas ideas sustentadas en una realidad analizada conscientemente y con

visión de futuro sirven de base a la planificación estratégica de la organización. Como promotor, un líder ha de servir de difusor de creencias y valores organizacionales, que le permitirán el logro de los objetivos trazados. Bajo este rol se compromete a ser ejemplo a seguir de cada uno de sus compañeros de trabajo. Finalmente, él concluye en su rol de educador, el líder de hoy asume la responsabilidad de difundir a los demás los conocimientos adquiridos, así como la tarea de estimular el desarrollo personal de todos los individuos de la organización. Son muchos los estilos de liderazgo que se han estudiado, a través del tiempo. Entre otros, el democrático, el invisible, el seguidor, el carismático.

Goffe y Jones (2001, cp Boza M., 2001 2002, Octubre Marzo:54) caracterizaban al líder inspirador como aquel que logra cultivar los corazones, las mentes y las almas de sus seguidores. La interacción de las cuatro características de su personalidad es lo que lo hace esencial. Hay un líder tipificado como "inspirador". Presenta cuatro características debidamente descritas. Obsérvese el Cuadro No. 10-03.

Cuadro No. 10-03

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER INSPIRADOR

No.	CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
1	Muestra sus debilidades pero de manera selectiva	Al revelarlas pone de manifiesto quien es, incluidas sus imperfecciones. Esto crea confianza y una atmósfera de colaboración, aporta a líder una protección valiosa y muestra a los seguidores que es genuino y accesible, tan humano como cualquiera. Los líderes más eficaces están conscientes de que las debilidades deben exponerse con cuidado, de un modo selectivo. Un defecto fatal no es mostrado por cuanto pone en peligro su papel.
2	Confía en su intuición para calibrar la oportunidad y el rumbo de sus acciones	Los líderes inspiradores son sensores. pueden reunir e interpretar información táctica, son capaces de olfatear, señales en el ambiente y percibir lo que está ocurriendo sin que nadie les diga una palabra. esta sensibilidad les puede causar problemas, podría ser la mejor receta para el desastre. siempre debe controlar sus percepciones con la realidad.
3	Conduce a sus empleados con una identificación sin concesiones	Los líderes no necesitan entrenamiento para convencer a sus empleados de que se preocupan por ellos. saben darle a la gente lo que necesita, no lo que desea. apelan a la distancia para motivar a otros a desempeñarse mejor. saben, instintivamente que la gente se esforzará más si se muestran algo reservados. una condición para el liderazgo

No.	CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
		es autenticidad. Lo es también demostrar que se esta haciendo algo mas que desempeñar una función. los empleados quieren a alguien que se interese apasionadamente por el trabajo y por ellos.
4	Revela las cualidades que lo diferencia, que lo hacen único y excepcional	Es la mas importante característica de las cuatro. Ser líder eficaz implica que saber que diferencia desplegar y cuando. a veces un líder mostrara esas diferencias mediante un etilo de vestir distinto, pero lo crucial es que se distinga por su imaginación, lealtad o conocimiento.

Fuente: Adaptación a partir de Goffee y Jones (2001) en Boza, M. (2001-2002, Octubre, Marzo). "El Gerente: trabajo, liderazgo, vida y milagros". Debates IESA, VII (2y3), 54.

Se desprende de dicha información, que las condiciones humanas prevalecen, son capacidades "blandas" muy apreciadas para gerenciar organizaciones en la postmodernidad. El Cuadro No. 10-04 plantea las perspectivas del liderazgo relacionadas con las características estructurales, humanas, políticas, y simbólica.

Cuadro No. 10-04

PERSPECTIVAS DEL LIDERAZGO RELACIONADAS CON LA MANERA DE PERCIBIR LO ESENCIAL DE LAS ORGANIZACIÓN Y EL PAPEL DE LOS LÍDERES

No.	CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
1	ESTRUCTURAL	Analítico: Racional, practico, realista, efectivo en trabajos detallados y complejos. Organizado: Responsable, confiable, claro, disciplinado.
2	HUMANA	Solidario: Interesado en la gente, motivador, entusiasta. Participativo: Valora opiniones de otros, receptivo, comparte decisiones.
3	POLÍTICA	Poderoso: Logra que las cosas se hagan, sabe persuadir, tiene aliados. Hábil: Astuto analista de dinámicas de poder y conflictos, negociador.
4	SIMBÓLICA	Inspirador: Logra lealtad con visión y metas. Carismático: Entusiasta, histriónico, utiliza símbolos y sentimientos mas que lógica y evidencias.

Fuente: Adaptación a partir de Lee Bolman & Terence Deal en Boza, M. (2001-2002, Octubre, Marzo). "El Gerente: trabajo, liderazgo, vida y milagros". Debates IESA, VII (2y3), 55.

Las cuatro perspectivas de liderazgo se apoya en la relacion con las maneras de percibir lo esencial de las organizaciones y el papel de los lideres en ellas. Según se observa, las organizaciones pueden aparecerse, de manera primordial pero no excluyente, como estructuras, grupos humanos, arenas politicas o ambitos culturales y a cada una le corresponde una orientacion particular del liderazgo. Los gerentes tienden a evaluarse positivamente en las diferentes dimensiones, aunque los mayores puntos se registran en la estructura y la humana. Los gerentes entre 45 y 54 años, tienden a dar mayor importancia a la dimension estructural, es decir, analitico y organizado. Comenta la fuente que los mas jovenes se perciben mas autoritarios que los mayores. Las habilidades politicas son las menos frecuentes; dentro de ellas tienden a destacarse las destrezas para influir y negociar . Cuando se comparan las percepciones propias y la de otros (supervisores, pares y supervisados), se advierte que los gerentes tienden a atribuirse mas habilidades que las reconocidas por sus evaluadores. Las evaluaciones de los supervisados tienden a ser mas dispersas, con mayores desviaciones; mientras que la de los pares tienden a concentrarse en los niveles medianos.

Ferrer (2003) comparte la tesis que el líder se hace, no nace. Por lo tanto, debe estar caracterizado por desarrollar destrezas, habilidades. Destrezas de visión, para lo cual debe ampliar sus conocimientos en el área de investigación y desarrollo y penetrar el ámbito económico político internacional. Con ello, podrá crear planes estratégicos acordes con la realidad mundial y la misión de la organización asegurando así el desarrollo de la capacidad competitiva de esa.

Debe ser buen comunicador. Debe desarrollar su capacidad de expresión oral, domino de grupos de trabajo y manejo en reuniones con lo que mejoraría su productividad personal y por ende de la organización ya que obtendría el máximo provecho de esas situaciones en tiempos breves. Debe ser asertivo y amable a la hora de hablar. Indica el autor que debe inspirar y generar confianza en sus compañeros de grupo y convertirse en el elemento dinamizador de estos y por ende de la empresa lo que lleva a prepararse en las diferentes áreas operativas de la organización. Debe manejar apropiadamente el recurso humano pues no existe líder sin equipo. Tendrá un alto grado de manejo de conflictos y capacidad negociadora, apuntó.

## **A. USO DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACION**

El autentico facilitador de los procesos de cambio empresarial, argumenta Cuesta F. (1998), son las TIC, siendo éstas una mezcla de informática y telecomunicaciones, lo que esta permitiendo obtener la información necesaria para poder gestionar los nuevos modelos empresariales y conceptos estructurales, para poder convertir eficientemente entre los diferentes componentes cada vez mas dispersos, tanto desde el punto de vista estructural como geográfico, integrándolos mediante la compartición de la información y la comunicación entre todos.

**P095 Internet como recurso estratégico para la capacidad de las empresas.** De las cinco organizaciones estudiadas, dos tenían conexión a Internet (E01, E02). De las siguientes tres empresas, dos no tenían conexión (E04, E05), mientras que una acababa de comprar equipos y contratar el ABA de Cantv (E03). En la E01 tienen una red que les permiten tener conexión interdepartamental, “están conectados la parte administrativa, contable, las gerencias. Su uso es constante y diariamente. Solicitan sustitutos de las materias primas habituales, buscando precios, presentando información de nuestros productos”. (P095:E01:I01CHA). El gerente de la E03, aun cuando no tiene conexión en la empresa si consulta el Internet periódicamente (cada 2 - 3 días). Investiga “paginas de la competencia, a nivel nacional, a nivel internacional, para ver cual es la tendencia en la moda de lo que se esta llevando o lo que se va a llevar”. (P095:E03:I04FCC). La gerente de la E04 dijo que la conexión con Internet fue eliminada por cuanto no se utilizaba mucho y por razones presupuestarias. La

experiencia se resumen en que "se hizo una paginita en Internet para publicidad de la empresa y ahí está, no se ha actualizado, no tiene contador, no sabemos cuantos nos visitan, no interactuamos. No revisamos la página". (P095:E04:I05ANN).

Internet es un recurso estratégico en las organizaciones toda vez que es un motor de la nueva económica o e-economía, termino acuñado por Hartman & Sifonis (2000). La e-economía, a su vez se define como el campo de juego virtual en el que se llevan a cabo los negocios, se crea y se intercambia valor, tienen lugar las transacciones y maduran una serie de relaciones de tipo «uno a uno». Estos procesos pueden estar relacionados con actividades similares que tienen lugar en el mercado tradicional pero sin embargo son independientes de ellas; algunas veces, este concepto recibe el nombre de economía digital o cibereconomía.

El capital intelectual contempla dentro de sus activos de infraestructura, a las TIC. Los activos de infraestructura son definidos por Brookings A. (1997), como "aquellas tecnologías, metodología y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización". La autora incluye la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de una fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado o los clientes y los sistemas de comunicación, tales como el e-mail y los sistemas de teleconferencia. Es decir, básicamente, los elementos que definen la forma de trabajo de la organización. No se habla del valor de los tangibles que integra el sistema informático, sino del modo en el que la organización usa dicho sistema. Un buen ejemplo lo representa el Internet. El uso de Internet es libre y además, es algo que no pertenece a nadie. Por lo tanto, no aparecerá reflejado en el balance de situación de ninguna empresa. Los activos de infraestructura son importantes porque aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización. También proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa trabajen y se comuniquen entre sí.

## B. AUTORIDAD

**P096 Ejercicio de la Autoridad Formal.** Los gerentes consideran que ellos ejercen la autoridad en virtud de las posiciones jerárquicas que ocupan y son grupales. "Muy funcional, las decisiones no las toma el solo, que las personas de su entorno no sean autómatas, que ayuden a presentar sugerencias, por que allí hay un grado de inteligencia que hay que explotar en el buen sentido". (P096:E01:I01CHA). También declararon que la autoridad es ejercida "de una forma que haya disciplina, armonía y mucha paz, en concordancia sin ir a tomar represalias ni que la gente se sienta mal". (P096:E03:I04FCC). Una de las formas utilizadas por la gerente de metalmecánico que "trata de pedir colaboración. No es autoritaria, trata de trabajar en equipo, con ninguna

imposición, le exige, le pide la colaboración, cuando están faltando muchas normas se les pasa un memorando. Cuando ya el memorando no sirve se les advierte que se les va a amonestar, en el último de los casos que ya la persona insista en el mismo error se le hace la amonestación por escrito" (P096:E04:I05ANN).

En las estructuras organizativas existen los cargos que son asignados a las personas para cumplir una función. Con él, le es conferida lo que se ha llamado la autoridad formal para el ejercicio de dicha posición la cual tiene vigencia mientras dure el referido cargo. La autoridad formal es delegada. Sea cual fuere su jerarquía, la persona designada en un cargo administra recursos, sean estos económicos, humanos, etc. La autoridad también tiene un segundo elemento, que están relacionadas con "las acciones destinadas a generar confianza y credibilidad, a modelar y respetar" (Gil'Adí, D., 2001 2002, Octubre, Marzo:28). Son precisamente estas acciones, al decir del referido autor, donde las personas pudieran estar dispuestas a acompañar a quien ejerce la autoridad en el esfuerzo para alcanzar el logro de objetivos, en muchos casos, extraordinarios. De igual forma, la autoridad formal propicia el compromiso y sentido de pertenencia sostenidos en el tiempo. En esta misma perspectiva, la máxima autoridad de una compañía, no necesariamente ejerce el liderazgo. A veces, "hasta lucha y se resiste a los cambios propuestos por otros". (Gil'Adí, D., 2001 2002, Octubre Marzo:29).

Brooking A. (1997:83) declaro "que las empresas del tercer milenio probablemente tendrán una cultura corporativa cada vez más participativas y menos autoritaria". Si la cultura de la compañía es participativa, los empleados dieran asumir la responsabilidad de sus actos y estar autorizados para realizarlos, o lo que es lo mismo, deberán tener capacidad de iniciativa, un problema muy común en algunas organizaciones consiste en que muchos empleados creen que la responsabilidad de la rentabilidad de la empresa, del control de los gastos, etc. compete a otros. En este sentido, la filosofía de la capacidad de iniciativa crea un cambio de mentalidad en la fuerza de trabajo, exigiéndole que tome impulso para modificar-mejorando las practicas laborales de la compañía.

## C. PODER

**P097 El Poder en la PYME.** Los gerentes especifican que "Es un poder completamente subordinado, una directriz, que marca la directiva, seguir un reglamento, cumplir con una serie de funciones, tomar decisiones con sentido común". (P097:E01:I01CHA). Señalan, que "si se sabe utilizar, es beneficioso buscando el beneficio para todos los que laboran con nosotros. Se manifiesta, siendo la cabeza del grupo y el que toma la iniciativa y las ideas". (P097:E03:I04FCC). Manifestaron, por otra parte que un poder mal ejercido es dañino, "el poder es un arma de doble filo debido a que le puede engeguercer a uno. Si se utiliza de una forma productiva .Ella no ejerce

un poder por poder. Considera que "tengo unas personas trabajando que me ayudan, personas se les contrata con ciertos términos en el contrato de trabajo algunas veces pues se salen de lo que es el contrato, pero bueno para eso están las amonestaciones". (P097:E04:I05ANN). El poder está relacionada con el liderazgo. Se define al poder como la capacidad que tiene una persona para influir en otras. Resumiendo una topología presentada por Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997:473), de las fuentes de poder hay el poder de recompensa; el poder coercitivo; el poder del experto; el poder de referente; y el poder legitimado.

Las fuentes de poder en el seno de las organizaciones son el poder de recompensa (capacidad del gerente para intercambiar recursos de la organización por cooperación, ejemplo subidas de sueldo); poder coercitivo (opuesto al poder de recompensa, es la capacidad del gerente para aplicar sanciones cuando el empleado deja de cooperar, ejemplo, ante una conducta inconveniente del empleado o trasgresión de las normas de la compañía, puede castigársele. No es conveniente porque causa temor, desconfianza); poder del experto (se basa en el conocimiento técnico o experto de "n" área específica, la pericia puede adoptar la forma de experiencia, información, educación avanzada, ejemplo, el ejecutivo del área de publicidad que ha dirigido varias campañas de éxito se le pide consejo y por tanto tiene poder de experto); poder referente (surge de las características personales del individuo que merecen aprecio de otros, estimula a la imitación e inspira lealtad, por tanto cuando alguien al que admiramos nos pide que hagamos algo, nos sentimos más inclinados a hacerlo que si la petición procede de alguien por el que no sentimos admiración); poder legitimado (está altamente correlacionado con la posición del individuo dentro de la organización, la utilización del poder legitimado para dirigir, recompensar, disciplinar y controlar a los trabajadores, se llama autoridad. La autoridad es el poder formal del líder otorgado por los miembros de la organización).

Como se mencionó, Poder y Autoridad son dos dimensiones vinculantes al liderazgo. La confianza y la credibilidad son vulneradas cuando el poder es utilizado sin discriminación con el peligro de poner en peligro la autoridad informal. Señala Gil'Adí, D. (2001 2002, Octubre Marzo:28) "mediante el ejercicio del poder solo tendremos resultados a corto plazo". Lo cual trae como consecuencia que el sentido de pertenencia y compromiso, no sea impuesto, y solo se logra obediencia.

## D. CREATIVIDAD Y MOTIVACION

**P098 Creatividad del Personal.** Los gerentes se pronunciaron respecto a su apoyo y fomento de la creatividad en su personal "Incentivándola, felicitando cada vez que hay una idea nueva, y que funciona, lo

menos que se puede hacer es llamar a la persona a felicitarla, una falta se amonesta, se le toma la reprimenda en forma verbal". (P098:E03:I04FCC). Metalmecánico por su parte, "Los alaba mucho, cualquier cosita que salga de ellos que les nazca de su inteligencia. Hay un ejemplo muy importante. Era una muchacha la que empezó limpiándonos el piso (...) colombiana sin ninguna educación, del campo (...) lo que a nosotros mas nos atrae de una persona es que demuestre lealtad (...) a esa chica la pusimos en expedición ese día y sirvió y así poquito a poco entonces ya después nos dimos cuenta que a la mujer le quedaba pequeña la limpieza del piso y se quedo permanente ahí. (P098:E04:I05ANN).

En cuanto al sector plástico, el gerente especifico que "(...) Hay cuestiones que siempre están presenten aparte de el entusiasmo, la reciprocidad, y el emotividad, es la disposición y la formación. La información que diariamente debemos manejar, información desde el punto de vista económico, información desde el punto de vista político, e información desde el punto de vista cultural, pues todos estos valores, también son buenos. Estos valores, pueden hacer una persona más eficiente, más entusiasta, más dinámica... mas creativa". (P098:E01:I01CHA).

Las empresas también cometen errores en lo que concierne a la creatividad. Tal vez el mayor de ellos "es asumir que la gente es naturalmente no creativa" Schank (1997:45). Esta creencia lleva al desarrollo de toda clase de herramientas y técnicas poco usuales diseñadas para ayudar a la gente a ser mas creativa –asociación libre, pensamiento lateral, etc.-. Comenta este científico computacional que ninguna de estas herramientas subsanara el verdadero obstáculo de la creatividad: la negatividad. Toda gente es creativa, afirma el autor. Lo que pasa es que usualmente tanto en la escuela como en el trabajo a la gente se le dice que sus ideas son malas; los jefes, rechazan ideas que les parecen locas, arriesgadas o contrarias a las prácticas tradicionales. El autor concluye que toda negatividad es mala, debido a que la gente es creativa por naturaleza. Schank (1997:45) define a la creatividad como "la producción de algo que nadie ha producido antes". En 15 años de experiencia como consultor de empresas norteamericanas como internacionales, Schank (1997:ix) llego a la conclusión que "los sistemas de aprendizaje de las empresas están en bancarrota". La forma en que los administradores intentan ayudar a su gente a adquirir conocimientos y habilidades no tiene absolutamente nada que ver con la forma en que las personas aprenden en la realidad.

El autor dice que aprendemos a través de la acción, al fallar y al practicar. Pero las organizaciones no pueden darle el lujo de una falla masiva en el trabajo y también que la mayoría de las personas no aprenden cuando fallan en publico, el propone crear un lugar seguro para fallar y aprender la realidad virtual de las simulaciones en computadora y los escenarios de representación de papeles sirven para ese propósito. Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997:737) por su parte, definen la creatividad como "la capacidad de dar existencia

a algo nuevo". Un producto o una respuesta se consideraran como creativos en la medida que sea nuevo, apropiado, útil, correcto o que represente una respuesta válida para la tarea que se trae entre manos. Es una tarea más heurística, haciendo uso del arte de inventar, que algorítmica, es decir, que no se ajuste a una pauta específica, que nadie lo haya logrado anteriormente. La creatividad es por lo tanto, la generación de algo nuevo, que puede ser una idea, un proceso, o incluso una técnica o un estilo.

La creatividad es un recurso que puede ser cultivado, apoyado y recompensado para que la empresa pueda seguir teniendo una ventaja competitiva. Las personas creativas reúnen una serie de características que fueron publicadas por estos autores a partir de estudios basados en Godfrey (1986) y una publicación de Bussiness Week (1985). Destacan que no son condiciones definitivas ni predictivas. Son el conocimiento (por años dominan el campo que han elegido); la educación (aunque no aumenta la creatividad); la inteligencia (poseen habilidades como sensibilidad respecto a los problemas, flexibilidad para asociar objetivos, pensar más en imágenes que en palabras y sintetizar información); personalidad (son típicamente amantes del riesgo, independientes, persistentes, altamente motivados, escépticos, abiertos a nuevas ideas, capaces de tolerar la ambigüedad, seguros de sí mismo, capaces de soportar el aislamiento, poseen un fuerte sentido del humor y es difícil entenderse con ellas); niñez (han tenido una niñez marcada por la diversidad, suele estar presente los vaivenes económicos de la familia, los divorcios); las costumbres sociales (no son introvertidas, tienden a ser sociables, y disfrutan alternando con sus colegas).

**P099 Motivando al personal.** Los gerentes tienen como vía para la motivación actividades que propicien el acercamiento social entre ellos "hacemos las reuniones de compañeros. Celebramos cumpleaños, hacemos tertulias, paseos, se sientan a conversar, a tomarse una cerveza, un asado, una tarde de sábado. Esas actividades motivan al personal en el rendimiento y en el cumplimiento de la labor". (P099:E03:I04FCC). Estas actividades también coinciden con las que realiza el gerente del sector plástico el cual considera que es motivante para el mismo personal su rendimiento "se transmite que los números están marcando. Es una motivación para todo el personal que lo que cada uno está realizando es un aporte valioso. También nos reunimos. Somos muy folcloristas, ayuda salir del estrés diario, la rutina, nos reunimos en cualquier momento, para compartir, en un restaurante, una tasca, cumplir con las fechas tradicionales, el día de la secretaria, fiestas de fin de año, a lo que no sea la fecha fijada". (P099:E01:I01CHA). Tal como se mencionó en capítulos precedentes, los trabajadores, administradores, y miembros de la junta directiva, constituyen los públicos internos. Las empresas utilizan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Estos a su vez, al estar altamente motivados transmiten una actitud positiva a los públicos externos, por ejemplo a clientes, proveedores.

## E. LIDER VISIBLE EN LA ORGANIZACION

Se les pidió a los gerentes que describieran al que ellos consideraban su líder. Hay empatía y admiración hacia este personaje. Todos coincidieron en mencionar al dueño ó propietario y no a ningún gerente de línea o media gerencia.

**P100 Características del Líder.** En la PYME se observó que el líder que la organización reconoce es más que todo la persona que está en el vértice de la organización, el dueño, y muy poco o casi nulo, alguno que visiblemente sobresalga del grupo. Ellos tuvieron elogios para esas personas. De esta forma lo mencionaron

Es una persona de admirar, tiene un ingenio fuera del lote no, está claro de que no se las sabe todas, él ha permitido que como gerente, se desarrolle, le ha tenido la confianza. En el caso de ese gerente, él no tenía vivienda, y el dueño lo vio inquieto, y le dijo: "bueno CHA, aquí tiene la empresa. Me tiene a mí." Es una persona muy habilidosa para fomentar relaciones, buenas relaciones comerciales, bancarias. (P100:E01:I01CHA).

Excelente persona, humano, muy gente, muy persona, muy amigo, más que jefe, es amigo. (P100:E03:I04FCC). Se resalta la condición humana, la generosidad, la amistad y sobre todo el apoyo incondicional hacia los ejecutivos que acompañan a los directivos en su gestión.

## CAPITULO 11

### MODELO DE NEGOCIOS

#### 5.2 MODELO DE NEGOCIOS (Modelo Empresarial)

El modelo empresarial determina la naturaleza de las relaciones dentro de la organización, así como las relaciones entre los distintos actores que no pertenecen a la organización formal. Las cuestiones relativas al modelo empresarial van mucho mas allá de las reglas y normativas que proporcionan a una organización su carácter de entidad legal. El modelo empresarial implica control, responsabilidad y autoridad. Los aspectos dinámicos de estas relaciones determinan hasta que punto será una organización capaz de mantener su integridad cuando tenga que afrontar una escala de valores en continuo movimiento y cambiar de dirección en respuesta a sucesos externos.

El modelo empresarial “define las estructuras, papeles y responsabilidades de una organización, así como la autoridad que sirve de soporte para la toma de decisiones dentro de la misma”. (Cuesta F., 1998:14). Las principales áreas de las que se ocupa el modelo empresarial incluyen los estándares globales, la visión y la funcionalidad, los modelos de financiación y la gestión financiera. El modelo empresarial define las estructuras y las herramientas, sin preocuparse del detalle de los procesos.

Esta primera área define el propósito y estructura del órgano encargado de gestionar y asignar las responsabilidades de e-business entre las diferentes entidades organizativas: nivel corporativo, grupos y divisiones. Dentro de cada uno de estos niveles hay un rango de posibilidades que ayuda a definir la estructura de gestión actual y futura de la organización. El mandato de un órgano de gestión debería incluir las siguientes responsabilidades: (1) Fomentar una mejor coordinación; (2) Asegurar la coherencia de la toma de decisiones en

toda la organización; (3) Conseguir objetivos específicos y mensurables; (4) Conceder la autoridad para llevar a cabo actividades; y (5) Dar cuenta de las acciones realizadas.

Cuesta F. (1998:23) hace una topología de las características estructurales de las empresas concebidas bajo nuevos paradigmas en su forma de operar, a estas empresas red, basado en la unión de varias empresas, cada una de las cuales debe aportar valor añadido al conjunto, es decir, cada una debe ser especialista de primer nivel en la función o actividades en la que va a colaborar. Esta concentración de funciones es lo que G. Hamel y C.K. Prahalad llaman actividades nucleares, básicas o fundamentales (core business).

Las características son Excelencia (basada en la realidad de que cada empresa aporta al conjunto lo que sabe hacer mejor que ningún otro, por lo que el conjunto deberá beneficiarse de las excelencias individuales), Oportunidad (la empresa se constituirá para explotar una oportunidad específica de mercado, optimización permanente de costos), Confianza (el destino es común y donde cada uno depende del resto, deben aportar lo mejor de si mismos al conjunto), Tecnología (bases fundamentales que soporten el nuevo concepto de estructura que debe estar basado en la información entre los socios y la comunicación entre ellos y los clientes), y Sin limites (la cooperación entre diferentes empresas y la integración tanto vertical como horizontal de las mismas darán unas posiciones, a priori, impensables para cada empresa individual, permitiendo una amplitud ilimitada, tanto a nivel de volumen como de complejidad).

La virtualidad permite acometer la dirección y organización de procesos complejos. Posibilita la comprensión y manejo de la creciente complejidad de los sistemas. Empieza a tomar cuerpo, principalmente en la praxis y no tanto en los planteamientos teóricos. La empresa virtual se concibe como un nuevo modelo de negocios, que dadas sus características, emerge un cambio de paradigma, en el sentido de que anteriormente la empresa se consideraba grande por poseer cuantiosos activos. Ahora el concepto de empresa grande tiene que pasar por el nivel de beneficio que es capaz de conseguir. De igual forma, el concepto de empresa multinacional, ya la presencia física no es lo vital sino que queda determinado por la oportunidad de mercado que se quiere abordar y no por la estructura de partida.

Los retos en el mercado que enfrentara este tipo de estructura o modelo de negocios según Cuesta F. (1998) son la orientación al cliente (todas las acciones que se realizan dentro del conjunto de empresas o componentes que forman la empresa virtual tiene un único objetivo y es el cumplimiento de los requisitos de los clientes que constituyen la oportunidad de mercado que se pretende aprovechar); Dinámica y Flexible (absolutamente dependiente de la oportunidad específica de mercado, disolviéndose cuando esta desaparece o se agota, para resurgir con los mismos o nuevos componentes para aprovechar una nueva oportunidad que se

identifique y se quiera aprovechar; basada en la excelencia (concepto de excelencia concreto, el cual llevara a fundamentar todas las actividades en el cumplimiento de los requerimientos de los componentes de la cadena productiva, que confluye finalmente en el cumplimiento de los requerimientos del clientes, basado en los conceptos de la cadena interna de cliente-proveedor, pero dentro de un contexto multiempresarial); Gestionada globalmente (la empresa que asume el core, o actividades nucleares, básicas o fundamentales, tiene que ser la que gestione el conjunto de la estructura establecida, siendo necesario que el resto de los componentes estén dispuestos a aceptar esta función de liderazgo sin reticencias).

## LA GESTION ESTRATEGICA PARA LAS PYMES EN LA E-CONOMIA

A finales de las dos ultimas décadas del Siglo XX surgió una nueva economía, de la cual Tapscott (1997:6-7) escribió que estaba representada por la era de la inteligencia en red, que es digital, reducida a bits almacenados en computadores, desplazándose a la velocidad de la luz a través de las redes. Es una economía basada en la innovación, del conocimiento con base a la aplicación del know-how, y que creara mayor valor agregado económico. Todo esto hace necesario por tanto, de una nueva empresa, de un nuevo paradigma organizacional y de un nuevo paradigma de la estrategia.

De igual manera, la e-economía, también llamada economía digital o cibereconomía, es "el campo de juego virtual en el que se llevan a cabo los negocios, se crea y se intercambia valor, tienen lugar las transacciones y manejan una serie de relaciones del tipo 'uno a uno' (Hartman & Sifonis, 2001:xix). Estos procesos pueden estar relacionados con actividades similares que tiene lugar en el mercado tradicional pero sin embargo, son independientes de ellas.

En una e-economía basada en el conocimiento, la información y factores intangibles (tales como la imagen y las conexiones), la innovación constituye una función primordial. La innovación depende de la generación de conocimientos permitida por el acceso abierto a la información; información que esta accesible on line. "el crecimiento de la productividad del trabajo es el motor del desarrollo y la innovación es la fuente de la productividad". (Castells, 2001:121). El carácter específico de la innovación en la e-economía es base del crecimiento de la productividad del trabajo. Para obtener éxito en la e-economía se debe tener la capacidad de transformar el cambio en una ventaja competitiva para la empresa y sus clientes, consiguiendo el mayor grado de satisfacción de aquellos. La calidad del producto y el diseño innovador siguen siendo cruciales en los actuales momentos de la economía. La inversión en I + D es neural para las empresas hoy día.

## A. NUEVA FORMA DE OPERAR LA PYME

La nueva forma de operar la organización hace emerger un cambio en los paradigmas empresariales. Se hará una gestión en vez de control, liderazgo en vez de dirección, negociación en vez de imposición, concreción en vez de ambigüedad conceptual y adaptabilidad en vez de rigidez. Las categorías que emergieron de la nueva forma de operar la PYME fueron ¿PYME digital?; Capacidades para acometer iniciativas en Internet; y reinventando la PYME.

**P101 ¿PYME Digital?** El Gerente del sector plástico opina que están digitalizados a través de la telefonía celular, el sistema Mixt Net (en la parte productiva, administrativa) y tienen la página Web. En el sector maderas, la empresa no tiene página Web. Tienen una solicitud de servicios de Internet banda ancha, el ABA de Cantv. La empresa del sector metalmecánico trabaja mucho con el correo electrónico, desde la casa, de una de las socias. Para que una PYME pueda operar en la e-economía, necesita de un cambio de paradigma en la forma de operar y asumir algunos supuestos intelectuales, según estudios realizados por Hartman & Sifonis. La e-economía requiere una transición de los modos de pensar jerárquicos y lineales hacia un enfoque más global, caracterizado por el rigor multidisciplinar y la planificación dinámica. Esta situación contrasta con los enfoques tradicionales de planificación, basados en que se pueden hacer predicciones a largo plazo, no son sostenibles. La postura reactiva ha de ser reemplazada por una actitud proactiva. Otro de los supuestos es que el cambio discontinuo y no el progreso gradual lo que condiciona las propuestas de valor de las compañías mejor preparadas para la red.

Hartman & Sifones (2000) señalan que las realidades de la e-economía requieren agilidad y una ejecución simultánea, para permitir cambios de dirección y de recursos en tiempo real. Pero si el nuevo paradigma tecnológico, por sí mismo, no destruye el empleo, sí modifica profundamente las condiciones del empleo y la forma de organización del trabajo. Por un lado, teniendo en cuenta la interdependencia global de las redes de empresas, los sectores abiertos a la competencia mundial tienden a aproximar (aunque no a igualar) sus condiciones de trabajo, haciendo que las empresas tiendan a relacionarse en zonas de menores costos y regulación más laxa o, alternativamente, a aprovisionarse de productos generados en dichas zonas. Por otro lado, y en todas las sociedades, el nuevo sistema tecnológico permite y acentúa el proceso histórico de desagregación del trabajo en base a un nuevo modelo flexible de relaciones laborales.

**P102 Capacidades técnicas para acometer iniciativas en Internet.** Plásticos, está en red, sistematizada la empresa, con hardware, software. Maderas, sólo tiene un computador, recién adquirido, Pentium cuatro, bien equipada. Dice el gerente "al tener el servicio de Internet miramos el plan de

asesoramiento” y afirma que “haremos lo que tengamos que hacer para entrar dentro de el mercado digital a nivel de Internet”. Metalmecánico, tiene los equipos totalmente obsoletos, por tanto, “Ahorita no hay equipos, los estamos mejorando”.

Dentro de algunas de las iniciativas en Internet se encuentran el e-business, y el comercio electrónico. e-business se define como cualquier iniciativa Internet (táctica o estratégica) que transforme las relaciones de negocio, sean éstas, relaciones, business to business o business to consumer, intraempresariales o incluso entre dos consumidores. Cualquier ejecutivo que piense que el e-business tiene sólo que ver con la venta de productos a través de la red no comprende verdaderamente el escenario global. El e-business es, en realidad, una nueva manera de gestionar las eficiencias, la velocidad, la innovación la creación de nuevo valor en una empresa. El Business to Business es definido por Castells (2001:82-83) como “la actividad cuyas operaciones claves de gestión, financiación, innovación, producción, distribución, ventas y relaciones entre los empleados y con los clientes tiene lugar sobre todo por / en Internet o en otras redes informáticas, sin prejuzgar el grado de conexión entre las dimensiones virtual y física de la empresa”. De igual forma, el Comercio Electrónico es un tipo particular de iniciativa de e-business, centrada alrededor de transacciones individuales de negocio que utilizan la red como medio de intercambio, incluyendo transacciones business to business y business to consumer.

**P103 Reinventando la PYME.** El gerente de la E01 no se niegan la posibilidad de mejorar algunas áreas, modificándolas, perfeccionándolas, lo que representaría una inversión en dinero importante. Desearían estos cambios en el menor tiempo posible para así ser mas operativos, mas funcionales. El gerente de la E03 tienen la creencia que lo que lo están haciendo lo hacen bien. Dice el gerente que a nivel de él, sí estaría dispuesto a eso; lo que pasa es que ya a nivel de los propietarios no son muy amplios en ese aspecto. Ellos están conformes con lo que esta, lo cual indica que no se plantean una reinversión de la empresa. El gerente sabe que existen otras formas de vender, de publicitar, de tener negocio pero los dueños los propietarios no están abiertos a esa manera de pensar. Él los transmite, pero no hay receptividad. Para la gerente de E04 reinventaría su empresa de forma más organizada. Cambiaría mucho personal, como hay tanto “personal viejo”, muy resabiado y no permiten (es impresionante) organización de ningún tipo. Los considera gente necia, encasilladas en sus cosas y no toleran cambios, no soportan a los gerentes de planta, no soportan nada es un personal muy duro.

El proceso de la globalización y la informacionalización de los procesos de producción, distribución y gestión, modifican profundamente la estructura espacial y social de las ciudades en todo el planeta (Borja & Castells). Este es el sentido más directo de la articulación entre lo global y lo local. Los efectos socio-espaciales de esta articulación varían según los niveles de desarrollo de los países, su historia urbana, su cultura y sus

instituciones. Pero es en esa articulación donde se encuentra en último término la fuente de los nuevos procesos de transformación urbana, y, por tanto, los puntos de incidencia de políticas urbanas, locales y globales capaces de invertir el proceso de deterioro de la calidad de vida en las ciudades. Pero en todos los casos conectan a dicha economía global procesos y funciones que afectan a cientos de millones de personas las megaciudades deben ser definidas en términos de su poder gravitacional en relación con amplias regiones del mundo. Las megaciudades articulan la economía global, conectan las redes informacionales y concentran el poder mundial.

La era de la información es ya, y será cada vez más, la era de las megaciudades (Borja & Castells, 2000). Esto es así, principalmente, por las siguientes razones: (a) Las mega ciudades son los centros de dinamismo económico, tecnológico y empresarial en sus países en el sistema global. Son, en realidad, los motores del proceso de desarrollo. Sus países, empezando por Estados Unidos y China, sociedades dominadas por la ideología del paraíso comunal rural, dependen, esencialmente, de lo que hagan sus megaciudades; (b) Son los centros de innovación cultural, de creación de símbolos y de investigación científica, es decir, los procesos estratégicamente decisivos en la era de la información; (c) Son los centros del poder político, incluso en los casos en los que el gobierno reside en otras ciudades, por la fuerza ideológica y económica que representan; (d) Son los puntos de conexión el sistema mundial de comunicación. Por ejemplo, Internet, a pesar de su ubicuidad electrónica y su arquitectura flexible, no puede cortocircuitar las megaciudades y sus sistemas, porque depende de sistemas de telecomunicación estructurados en torno a las grandes metrópolis (por ejemplo, telepuertos y anillos difusores de fibra óptica) y porque depende, en su potencia, de los sistemas de información y de los grupos sociales con alta educación concentrados en las megaciudades.

Parece evidente que las actuales estructuras políticas locales, sus esquemas organizativos y medios de gestión, no son los más adecuados para construir este liderazgo local y asumir las nuevas competencias y funciones que se propone.

En el último cuarto de Siglo XX, coincidieron tres procesos independientes, que han derivado en una nueva estructura social basada predominantemente en las redes. Las necesidades de la economía de flexibilidad en la gestión y de globalización de capital, la producción y el comercio. Actualmente, "las principales actividades económicas, sociales, políticas y culturales de todo el planeta se están estructurando por medio de Internet". (Castells, 2001:16-17;84). Las empresas han sido la fuerza motriz de la expansión de Internet, de ahí que ella se ha ido configurando fundamentalmente de acuerdo a estos usos comerciales. Internet ha sido el medio indispensable y el motor en la formación de la nueva economía, fundada en torno a nuevas reglas y procesos de producción, gestión y cálculo económico.

La empresa red es la forma organizativa construida en torno a un proyecto de negocio que resulta de la cooperación entre diferentes componentes de diversas empresas, operando en red, entre ellas, durante la vigencia de un determinado proyecto de negocios, y reconfigurando sus redes para llevar a cabo cada proyecto. Un ejemplo resulta ser la inmensa planta de Boeing, al norte de Seattle. Allí, nacen varios jumbo 747 todos los meses. Como si siguieran una cuidadosa coreografía, los trabajadores del turno de noche, reúnen las partes que llegan de todo el mundo. Alas, fuselaje, cola. Lo unen todo y en pocas horas las distintas piezas se convierten en un avión. Listo para recibir los motores, la biónica, la pintura y el mobiliario interior.

Es oportuno aclarar que la empresa red no es ni una red de empresas ni una organización inter empresarial en red. Es una organización flexible de actividad económica, constituida en torno a proyectos empresariales específicos llevados a cabo por redes de diversa composición y origen, por tanto, la red es la empresa en sí. Al utilizar Internet como medio fundamental de comunicación y procesamiento de la información, las empresas adoptan la red como su forma organizativa. Esta transformación socio técnica abarca al sistema económico en su conjunto y afecta a todos los procesos de creación, intercambio y distribución de valor. Por tanto, se modifican las características y el modo de operar del capital y del trabajo, componentes básicos de todo proceso empresarial. Las redes internas que comunican a los empleados entre ellos y con la dirección son cruciales para el rendimiento de la empresa. Todo indica entonces, "que la organización empresarial en su conjunto debe reestructurarse en función de la tecnología basada en Internet, mediante la cuales se relaciona con sus clientes y proveedores". (Castells, 2001:82).

Cisco Systems es una organización que está considerada como la pionera del modelo de empresa que caracteriza a la economía Internet. Ella es una empresa-red. En los círculos empresariales se afirma que gran parte de la competitividad y productividad logradas por Cisco derivan de su modelo de empresa. La piedra angular de este modelo de empresa o modelo de negocios en red es la retroacción (Feedback) en tiempo real entre los clientes y la producción. En los nuevos modelos de negocios, la estructura reticular (semejante a la estructura en red) permite a las empresas desarrollar un modelo efectivo de innovación tecnológica, fuente principal de las empresas-red. Los ciclos de producción se reducen notablemente. La innovación reside en la conexión reticular, interactiva y basada en Internet, entre productores, consumidores, y proveedores de servicios. "Es la capacidad de interactuar, recoger información y distribuir globalmente y de manera personalizada, lo que constituye la base de la reducción de costes, la calidad, la eficacia y la satisfacción del consumidor". (Castells, 2001:93). La contribución de Internet al nuevo modelo de negocios va en función de la escalabilidad (la red incluye tantos o tan pocos componentes local y globalmente como sean necesarios para cada operación y cada transacción), la interactividad (en tiempo real entre proveedores, clientes, subcontratistas, empleados, en un sistema multi direccional de información y toma de decisiones que sortean los canales verticales de

comunicación sin perder de vista la próxima transacción), flexibilidad (permite conservar el control del proyecto empresarial a la vez que se extiende el alcance y se diversifica la composición según las necesidades de cada proyecto), gestión de marca (signo de reconocimiento del valor en un mundo empresarial donde los clientes pueden decantarse por diversas opciones y los inversores necesitan asegurarse de la capacidad de creación de valor de una determinada empresa), personalización (es la clave de la nueva forma de hacer negocios, los cambios culturales y la diversidad de la demanda global dificultan cada vez mas recurrir a una producción estandarizada en masa para satisfacer al mercado).

El éxito en la e-economía se basa en supuestos muy diferentes de los que han venido guiando a las compañías hasta hoy. Las compañías cuyas raíces se asientan en la economía tradicional encuentran mucho más difícil realizar la transición a la e-economía. Dentro de las dificultades se encuentra que las economías de escala de estas compañías, tienden a centrarse en los mercados de masa, en lugar de las relaciones uno a uno que al e-economía favorece. El Cuadro No. 11-02 indica cuales son los motores de negocio en las economías tradicionales y de la red evidenciándose marcadas diferencias entre una y otra.

Cuadro No. 11-01

MOTORES DE NEGOCIO EN LA ECONOMIA TRADICIONAL Y EN LA RED

No	ECONOMÍA TRADICIONAL	E-ECONOMIA	No	ECONOMÍA TRADICIONAL	E-ECONOMIA
1	Condiciones de operación predecibles y estables	Fuerte competencia	7	Predicción del futuro	Modelado o adaptación al futuro
2	Economías de escala	Relaciones uno a uno	8	Fomento de la repetición	Fomento de la experimentación
3	Estabilidad: dependencia de los factores geográficos y de capital.	Movimiento	9	Planes de acción detallados	Gestión de las opciones
4	Posicionamiento	Transformación de valores	10	Alianzas formales y estructuradas	Redes de alianzas informales
5	Planificación a largo plazo	Ejecución en tiempo real (agilidad)	11	Aversión al fracaso	El fracaso puede producirse
6	Protección de productos, mercados y canales	Canibalización de productos, mercados y canales.	12	Vínculos débiles entre la recompensa y los resultados	Vínculos directos entre los riesgos y la recompensa.

Fuente: Hartman, Amir & Sifones, Jun, Kador, Jhon (2000). Estrategias para el éxito en la e-economía. España. McGraw Hill. (p. xi).

Para las PYMES funcionar en los actuales escenarios, deberá reinventarse para poder tener lo que Cuesta F. (1998) llama "la respuesta estructural", que son los mecanismos idóneos para responder ante los cambios del entorno. En este sentido, la respuesta estructural se basa en la especialización, es decir, el descubrir que es lo que saben hacer mejor que nadie, su negocio fundamental, y según se menciono fue tipificado por Hamel y Prahalad como actividades nucleares básicas o fundamentales. Además de la especialización, se requiere la flexibilidad, la adaptabilidad, la oportunidad y la optimización de la estructura de costos, aunado al uso de las TIC, de manera que formen un conjunto capaz de responder eficaz y rentablemente a las necesidades de los clientes.

La flexibilización del modelo de producción es una forma para eliminar las diferencias económicas, aumentar la productividad a través de un uso inteligente y expandido de la tecnología y la plena utilización de las capacidades laborales del hombre. Esta otra cara de la flexibilidad es menos atractiva. No siempre el bienestar social y el económico coinciden. No siempre el bienestar económico de la empresa significa bienestar para el trabajador. Al hablar de la actual economía, debemos hacer mención del e-business como la comercialización de Internet por parte de las empresas puntocom. Es la parte visible, porque a partir de ella esta surgiendo una economía red dotada de un sistema nervioso electrónico. Pero realmente la trascendencia va mucho más allá que un nuevo modelo de negocios. Se trata de una economía basada en un potencial de crecimiento de la productividad sin precedentes, como resultado de la extensión de los usos de Internet a toda clase de empresas y en operaciones de diversa índole. El carácter abierto de la arquitectura de Internet constituye su principal fuerza. Adicionalmente, contaba con un amplio respaldo de la comunidad de ínter nautas que apoyaban el trabajo que iba colgando en la red y con el estímulo de numerosos hackers<sup>1</sup> de todo el mundo.

---

<sup>1</sup> El hacker es una persona muy respetada en la comunidad internauta y ella ha alcanzado un conocimiento profundo sobre el funcionamiento interno de un sistema, un ordenador o una red de ordenadores. Este termino suele utilizarse indebidamente como peyorativo, cuando en este ultimo sentido seria mucho mas correcto utilizar el termino de craker (Nota del traductor de Galaxia Internet, 2001, Rafael Fernández)

## CAPITULO 12

### CAPACIDADES CORPORATIVAS PARA OPERAR EN LA RED

#### 5.3 CAPACIDADES CORPORATIVAS PARA OPERAR EN LA RED

En muchas ocasiones, suele confundirse los conceptos de capacidades y competencias. Competencias se refieren a las habilidades, experiencias, y destrezas intrínsecas a la organización, que dan impulso a la generación de nuevos productos y servicios. Las Capacidades están relacionadas con sistemas y surgen de procesos de negocios excelentes y únicos. En este sentido, "el reto de toda organización consistirá en convertir sus capacidades en competencias". (Cisneros, en Díaz A., 2002:16). Para definir "capacidades" se debe partir del supuesto de que las empresas preparadas para la red, saben como coordinar las relaciones entre la capacidad de liderazgo, el modelo empresarial y la tecnología. Luego, las capacidades son las habilidades para navegar entre este conjunto de valores. Es decir, las capacidades determinan la forma en que las organizaciones preparadas para la red responden a los cambios que suceden a su alrededor, explotan los recursos y oportunidades disponibles y se adaptan a las nuevas realidades.

El estudio de las capacidades supone considerar cinco componentes, (1) La complejidad; (2) La concurrencia; (3) La coherencia; (4) La conectividad; y (5) La coordinación. De esta manera, (1) La complejidad se presenta ante La globalización, la cual impone nuevos desafíos, la actividad en tiempo real, el incremento de las expectativas de los clientes, la escasez de habilidades fundamentales y los altos niveles de competencia, adaptación rápida al cambio; (2) La concurrencia se da en que todo sucede al mismo tiempo, la multitarea; (3) La coherencia, define la integridad de una empresa, las fronteras evitan que las organizaciones cambien de dirección y pierdan su identidad de manera permanente, se trata de la adaptabilidad para cambiar estructura,

componentes en función de los mercados a los que da servicio en cada momento, es necesaria una conectividad externa, entre la organización y las autoridades o con los accionistas y una conectividad interna, entre los distintos individuos de la organización, o entre grupos, equipos aliados, proveedores externos. (4) La conectividad, se vincula con los circuitos de comunicación, telecomunicación y sistemas de información de los ámbitos regional, nacional y global.

Cuando los seres humanos se enfrentan a los nuevos mecanismos de conectividad, pierden poder y autonomía, que se da cuando el producto de su trabajo escapa a su control, de allí que muchos escondan lo que saben, hasta que ven qué valor posee lo que ellos obtienen de los demás. Se destaca que muchos trabajadores se sienten reticentes para compartir lo que saben. Pero las organizaciones preparadas para la red deben promover un liderazgo que fomente la conectividad.

Hay una vinculación de la gestión del conocimiento y conectividad. Con la gestión del conocimiento se crea y distribuye el conocimiento dentro de la organización. La conectividad posibilita incrementar el poder y la autonomía. las personas sin embargo, opinan Hartman y Sifonis (2000) tienen la tendencia de acaparar el conocimiento. Son adictas a acumular información. Estos proceder arraigados requieren de un cambio de actitud. Finalmente, (5) La coordinación, alude a que es beneficioso establecer asociaciones entre empresas emergentes de la red y compañías de mayor tamaño con una imagen de marca establecida. Ambas empresas explicitaran sus objetivos y contribuciones. Asignaran responsabilidades claras dentro de sus redes.

Hartman & Sifonis, (2000:25) plantean que las capacidades operativas “determinan de manera fundamental las posibilidades de cualquier organización para competir en la e-economía”. Las organizaciones en su preparación para la red deben desarrollar capacidades que se traducen en siete principios.

(1) Experiencia en la gestión de múltiples relaciones, complejidad; (2) Ser capaces de asumir un estado de cambio rápido y constante; (3) Transmitir los cambios con rapidez a través de la organización; (4) Identificar y asignar prioridades a las oportunidades de e-business, muchas tardan demasiado tiempo en analizar que es lo que deben hacer y como deben ejecutarlo; (5) Ser capaces de llevar a cabo las tareas de manera implacable, en tiempo record máximo de tres meses, ya que los tiempos de vida se miden en meses, dividiendo los proyectos cuando sea necesario; (6) Disponer de habilidades operativas y capacidades técnicas necesarias para llevar a cabo iniciativas Internet; y finalmente, (7) Saber cuando mantener la apuesta y cuando retirarse. Se requiere detectar cuando es necesario cancelar un proyecto. Un error debe ser detectado y pasar a ejecutar cualquier otra tarea.

## A. DESARROLLO DE CAPACIDADES

### 104 Coordinación de Relaciones

Las empresas preparadas para la red saben como coordinar las relaciones entre la capacidad de liderazgo, el modelo empresarial y la tecnología. Fue denominada como "Capacidades" por Hartman & Sifones (2000), para indicar la habilidad para navegar entre este triple conjunto de valores. Las capacidades determinan la forma en que las organizaciones preparadas para la red responden a los cambios que suceden a su alrededor, explotan los recursos y oportunidades disponibles y se adaptan a las nuevas realidades. Las organizaciones que muestran este tipo de capacidades tienen respuestas para las siguientes cuestiones o pueden rápidamente averiguarlas: La empresa debe desarrollar capacidades para poder ser capaz de responder a los cambios rápidos y continuos. Tiene que tener la versatilidad de ser capaces de adaptarse y de transmitir el cambio con rapidez a través de toda la organización. La Empresa debe disponer de las capacidades de implantación necesarias para actuar de manera implacable (en tres meses o periodos de tiempo menor. La organización deberá disponer de las capacidades técnicas para acometer iniciativas Internet.

La empresa debe haber acumulado experiencia en la gestión de relaciones múltiples (tanto internas como externas). La capacidad de la empresa debe llevar a poder formar y disolver relaciones/alianzas rápidamente (creando y gestionando un e-cosistema).

Las capacidades necesarias para operar en la red requieren, como ya se ha mencionado, una profunda comprensión de la complejidad subyacente a la e-economía. Los ejecutivos preparados para la red deben ser capaces de pensar simultáneamente en los efectos de numerosos sucesos. La capacidad de multitarea resulta esencial para el éxito en el mundo de la red. También se requiere una comprensión de los mecanismos que ayudan a una organización a mantener la coherencia y a no perder su identidad. La preparación para la red también impone una serie de requisitos en lo que respecta a la conectividad; una empresa debe ser capaz de intercambiar información en tiempo real acerca de los desarrollos que producen dentro y fuera de la organización. Finalmente, exponen Hartman y Sifones (2000) la organización preparada para la red debe desarrollar formas de coordinar estos elementos, si pretende tener éxito al tratar con la complejidad que resulta de los cambios económicos, tecnológicos, políticos y sociales.

A medida que va aumentando el tamaño y la complejidad tanto de la empresa como de la economía en su conjunto también aumenta el trabajo del gerente. La toma de decisiones esta inserta en un sistema dentro de la empresa, vista como un todo. más productos y más servicios han de aumentar necesariamente la complejidad

que entraña la gestión empresarial. cuando mayor sea el numero de mercados en los que compite una empresa, tanto mayor deberá ser el numero de productos o servicios que ofrezca y cuantos mas competidores tenga en los mercados, tanto mas compleja deberá ser la estructura interna de la empresa. para comprender la complejidad que las organizaciones deben manejar hoy día solo basta con saber que hoy día los consumidores estadounidenses pueden elegir entre mas de 300 modelos de automóviles y que en la actualidad gran cantidad de modelos de ordenadores personales invaden el mercado y cambian con demasiada rapidez para el que los analistas y los consumidores puedan tenerlos en cuenta, mientras que para 1975 los computadores ni siquiera estaban disponibles para la mayoría de los consumidores. Como se observa, la competencia global también incrementa la complejidad en las organizaciones.

La mayoría de los problemas que enfrenta la humanidad se relacionan con la ineptitud de los individuos para comprender y manejar los sistemas cada vez más complejos de este mundo. La respuesta donde las cosas mejoran antes de empeorar es lo que vuelve tan contraproducente las decisiones políticas. Por "decisiones políticas" se refiere a las que se toman en virtud de factores que no obedecen a los méritos intrínsecos de diversos cursos de acción: factores como la extensión de la base de poder, la "buena imagen" o "contentar al jefe". En los sistemas humanos complejos siempre hay maneras de lograr que las cosas luzcan bien a corto plazo. Los efectos de la realimentación compensadora llegan inevitablemente, pero más tarde.

## CAPITULO 13

# T E C N O L O G I A

### 5.4 TECNOLOGIA

La tecnología plantea un cúmulo de problemas filosóficos. Existe una filosofía de la tecnología. La filosofía de la tecnología se encuentra en franco desarrollo. Dentro de los problemas que se plantea es la caracterización, tanto mas por cuanto no hay consenso acerca de la definición de tecnología. Comenta Bunge (2000:190) que habitualmente "la tecnología es la técnica que emplea conocimiento científico". El referido autor trata de dar una definición capaz de abarcar sus ramas futuras. Inspirado en caracterizar los fines y los medios define a la tecnología como "Un cuerpo de conocimientos sí y solamente sí es compatible con la ciencia y controlable por el método científico; y si se lo emplea para controlar, transformar o crear cosas o procesos, naturales o sociales". Dentro de las tecnologías nuevas se haya la informática, la cual no comparte con la ciencia sino el método.

En la definición anterior, la tecnología y la ciencia se toman al mismo tiempo. También incluye, en dicha definición, el concepto de método científico, que a veces es mal entendido (como si pudiese generar conocimiento por si solo) y otras veces es rechazado (como si fuera responsable del mal uso de la ciencia). Para la clasificación de las ramas actuales de la tecnología, se dan siempre que se practique el método científico. Se clasifican en cuatro grandes grupos (no es completa, pero es completable): (1) Materiales (físicas, químicas, bioquímicas, biológicas); (2) Sociales (psicológicas, psicosociológicas, sociológicas económicas, bélicas); (3) Las cognitivas, tenemos a la informática (computer sciences) y la (5) La inteligencia artificial. Respecto a las teorías generales encontramos la teoría de sistemas (teoría de autómatas, teoría de la información, teoría de los sistemas líneas, teoría de control, teoría de la optimización, etc.). En esta clasificación hay dos géneros de tecnologías (los

dos últimos) y que por ahora tienen una especie cada uno: la informática y lo que Bunge (2000) ha denominado tecnología general. Cabe destacar que ninguna rama de la tecnología esta aislada y ninguna ha surgido de la nada.

Donde quiera que haya búsqueda racional de conocimiento hay filosofía. Entonces hay una filosofía de la tecnología entendida "como el conjunto de los conceptos e hipótesis filosóficos inherentes a la teoría y practica de la tecnología. Tales ingredientes filosóficos pueden agruparse en gnoseológicos, ontológicos, axiológicos éticos". (Bunge, 2000:194). La tecnología comparte con la ciencia un conjunto rico de interesantes hipótesis tocantes a la naturaleza y el alcance del conocimiento. Dentro de los principios generales tenemos que la realidad es cognoscible aunque sea solo parcialmente; todo conocimiento de la realidad puede incrementarse a merced de la investigación científica.

Gnoseologicamente hablando, la actitud pragmática para con el conocimiento, se refleja, en particular, en la manera en que el tecnólogo trata el concepto de verdad. En la práctica adopta una concepción realista de la verdad (fáctica), el tecnólogo no siempre se interesara por la verdad de las proposiciones que maneja. Le interesaran las informaciones (datos), hipótesis y teorías verdaderas siempre que sean conducentes a las metas deseadas. El tecnólogo no prefiere teorías profundas, complicadas cuando le bastan teorías más simples aunque superficiales. La tecnología hereda la ontología de la ciencia y a su vez ha producido su propia ontología. Un nivel ontológico es definido como aquel en el que se especifica cual es la forma y la naturaleza de la realidad social y natural. (Rodríguez, Gil & García, 1996:35).

Epistemologicamente se tiene que dentro de los principios ontológicos que comparte la tecnología con la ciencia se encuentra que "existe un mundo exterior al sujeto cognoscente y actuante; el mundo esta compuesto de cosas (objetos materiales); toda propiedad es propiedad de alguna cosa; las cosas se asocian formando sistemas; todo sistema, salvo el universo, interactúa con otros sistemas en ciertos aspectos y esta aislado de otros sistemas en otros respectos; toda cosa, todo sistema cambia; nada surge de la nada y nada se reduce a la nada; toda cosa satisface leyes objetivas; hay diversos tipos de ley: causales y probabilísticas, que ligan propiedades en un mismo nivel, y otras que ligan propiedades a niveles diferentes; hay varios niveles de organización: físico, químico, biológico, social, técnico, etc. (Bunge, 2000).

En cuanto a la tecno axiología, este autor esgrime que toda acción humana esta orientada hacia valores: si es espontánea porque busca alcanzar fines valiosos para el actor; se delibera, porque toda decisión es precedida de una evaluación. Sin embargo, los objetos sobre los que se vuelca la acción humana no tiene por que ser siempre objetos valiosos o no valiosos. Para el científico, todos los objetos concretos, por humildes que

le parezcan al hombre de la calle, son igualmente dignos de estudio y provistos de valor. En cambio, el tecnólogo divide la realidad en recursos, artefactos y el resto. Entendiendo el resto como las cosas inútiles. El tecnólogo asigna mayor valor a los artefactos que a los recursos y aprecia más a estos que al resto.

La tecno ética refiere al estudio de los códigos morales inherentes a las diversas ramas de la tecnología, tanto los adoptados de hechos como los aceptados de palabra (pero no siempre de hecho) cuanto los que debieran adoptarse. Toda actividad humana es controlable o criticable a la luz de un código de conducta que es en parte moral y en parte legal. Bunge (2000) explicita unas máximas de tipo axiológico o moral, tales como: el hombre esta separado de la naturaleza y es mas valioso que esta; el hombre tiene el derecho y el deber de someter a la naturaleza en su propio beneficio (individual-social); el hombre no es responsable de la naturaleza: podrá proteger a su hermano (por ejemplo haciéndole preso) pero no es la nana de la naturaleza; la tarea suprema de la tecnología es alcanzar la explotación mas compleja de los recursos naturales y humanos (maximizar el PTB al menor costo), sin importarle nada mas; los tecnólogos y los técnicos son moralmente irresponsables: su deber es desempeñar sus tareas sin dejar distraer por escrúpulos estéticos o éticos. Estos últimos son de responsabilidad exclusiva de quienes formulan la política tecnología, y muy particular los políticos.

Estas máximas constituyen el núcleo de la tecno ética que ha prevalecido hasta ahora en todas las sociedades industriales, cualquiera que sea su tipo de organización social. La tecnología no justifica dichas máximas sino que estas han servido para usar y abusar de la tecnología. El uso de esa tecno ética justifica el lado oscuro de la tecnología. Bunge (2000:209) define a la praxiología como "los estudios que dan cuenta de la acción humana en general, sea racional o irracional. Sin embargo, hoy día se observa un cambio en la forma en que el hombre valora la naturaleza y la usa racionalmente con criterios de sostenibilidad y sustentabilidad. Se ha venido comunicando a la sociedad una conciencia ecológica. Las empresas por su parte, están llamadas a cultivar una responsabilidad social. La tarea suprema de la tecnología es a favor del hombre y su bienestar, incluyendo las futuras generaciones.

Las TIC se consideran como factor crítico de éxito para la Competitividad, en la nueva economía, de estos tiempos postmodernos, siempre y cuando estén alineadas con los recursos humanos. La nueva economía fue denominada como "informacional y global" por Castells (1996). Se dice informacional porque la productividad y la Competitividad de las unidades o agentes de la economía, en el entendido de que sean regiones, naciones, o empresas, depende fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento. Igualmente, global (es una economía con capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real a escala planetaria) porque la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados), están

organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre los agentes económicos.

Lo informacional y global están entrelazados porque en las nuevas condiciones históricas, la productividad se genera y la Competitividad se ejerce por medio de una red global de interacción. Cabe destacar que los avances en las TI ha posibilitado esa nueva economía. Las nuevas tecnologías permiten que los capitales vayan y vengan entre economías en un tiempo muy corto.

En cuanto a las nuevas tecnologías, los tres cambios decisivos en la aplicación de las TI, se tiene, primero, de la computación personal al trabajo de computación en red; segundo de los sistemas aislados a los sistemas integrados; y tercero, de la computación interna a la computación inter empresarial (Tapscott & Caston, 2000). En estos tiempos postmodernos, y debido a la madurez de los estándares de tecnología, ahora es posible planificar una arquitectura compleja de la empleada. Tales arquitecturas de la nueva empresa, abierta e interconectada, proporcionan una plataforma para la innovación inter empresarial en el uso de los computadores por parte de los equipos de negocios: en tanto que mantiene la capacidad empresarial. Ejemplos de esas arquitecturas lo vemos en Federal Express (Fedex) que ha conformado una compañía integrada y muy competitiva sobre una arquitectura empresarial.

En el tercer cambio, los sistemas inicialmente se consideraban como algo interno para la organización, como barrera entre las empresas. En la actualidad, los sistemas se amplían a las organizaciones exteriores para vincular las empresas con sus proveedores, canales de distribución y clientes. Un ejemplo de ello son las aerolíneas que están vinculadas con sus agentes de viajes. Los bancos suministran acceso en línea a los clientes. De esta manera los sistemas pueden fortalecer la lealtad del cliente, bloquear a los competidores, acelerar la distribución de bienes y servicios. Vistos los cambios decisivos en la aplicación de las TI, los temas del nuevo paradigma que han revolucionado la TI, contemplan a la Computación en red, la cual paso de los sistemas de semiconductores tradicionales a los sistemas con base en microprocesadores y de los sistemas con base en el anfitrión a los sistemas en base a redes. En cuanto a los sistemas abiertos, de los estándares de proveedor-propietario de software se paso a los estándares abiertos del software; del sistema individual al multimedia: datos, texto, voz e imagen; del control de cuenta al computador proveedor-cliente con base en la libre determinación (el cliente lo escoge a sus necesidades). En la revolución del software, se da el desarrollo del software: del arte al oficio; de la interfase alfanumérica a la inferfaz grafica y multiformas del usuario (computación amigable, uso de iconos); de las aplicaciones aisladas a las aplicaciones integradas del software.

La tecnología también se define como la totalidad de los medios empleados por las personas para proporcionar bienestar y subsistencia humana. (Ivancevich, Lorenzi & Skinner, 1997: 713). Convertir medios,

como las TI, en fines, como la competitividad, "es el eslabón perdido del éxito" resalta González C. (2002:13). Si la gerencia presenta debilidades en su función transformadora, se convierte en frustración. Hay un grupo de gerentes que comprenden lo estratégico de similar a las TI y su exitosa implantación.

La PYME requiere de líderes transformadores, hábiles, sabios, astutos y exigentes. Transformadores para que sean capaces de generar visiones superiores pero que a su vez sean buenos comunicadores pero que además despierten un entusiasmo contagioso. Hábiles, en la construcción de coaliciones que respalden sus visiones, pero que le den factibilidad al dotar de recursos a los proyectos de transformación. González C. (2002:13) dice que la sabiduría del gerente reside en "manejar la tensión típica de cualquier cambio profundo sin perder la visión que los dirige". Líderes astutos para asegurar que la visión a largo plazo, se combine con resultados concretos a corto plazo, eficazmente comunicados, de manera que acrecienten la credibilidad y el compromiso organizacional.

Finalmente, señala el referido autor que los líderes exigentes, no descansan hasta que las transformaciones haya permeado la fibra organizacional y se haya conquistado la visión perseguida. Indiscutiblemente, que todo esto respaldaría el mejor aprovechamiento de las inversiones cuantiosas que las hagan en TI. Desde los primeros años de la década de 1980 el liderazgo de EEUU en tecnología y en innovación ha estado expuesto al desafío de Japón, Alemania, y de los países recién industrializados como Corea del Sur, Taiwán, y Hong Kong. Las grandes inversiones en I + D favorecen el progreso económico de estas grandes naciones. De igual manera, el desarrollo de una infraestructura que facilita la incorporación y la utilización de las nuevas tecnologías. La brecha tecnológica se ha ido reduciendo con estos países recién industrializados y la disminución del gasto en I + D, junto a un número menor de patentes que en años precedentes y un decaimiento de la investigación básica lleva al declive en la vitalidad de EEUU. Es una declinación que se inicio en los años 60's.

Explicando parte de la situación, la industria de la electrónica de consumo, de las cuales las compañías estadounidenses crearon y dominaron, paso a manos de la competencia extranjera que ofreció en un primer momento, costos mas bajos y productos de poca durabilidad, para pasar después a ofrecer una variedad mucho mas amplia de productos de alto valor y algunas veces totalmente nuevos. Las industrias que en n primer momento fueron impactadas fueron las industrias del acero, del automóvil y de las maquinas herramientas. El avance de los competidores sigue su marcha hoy día, los competidores se están apoderando de los mercados de alta tecnología como la electrónica, equipo medico, robótica. Conviene destacar que la industria que esta experimentando un crecimiento más rápido en EEUU son las de alta tecnología. Lo que caracteriza a esta industria es que invierten mucho más en tecnología de fabricación que las demás industrias manufactureras. De

igual modo, señalan mantienen niveles mas elevados de compensación de los trabajadores que las demás industrias. Al mismo tiempo, señalan Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997: 714) que los productos de alta tecnología son aquella que demandan una relativa intensidad de uso de recursos para investigación y desarrollo y un alto grado de habilidades laborales

Al finalizar el Siglo XX a nivel mundial, tanto las ciudades y las sociedades, están experimentando una profunda transformación histórica estructural. En el centro de dicha transformación se halla una revolución tecnológica, organizada en torno a las tecnologías de información. Basándose en la nueva infraestructura tecnológica, el proceso de globalización de la economía y la comunicación ha cambiado nuestras formas de producir, consumir, gestionar, informar y pensar.

La inversión en tecnología resultara completamente inútil si las cuestiones empresariales no están integradas y articuladas con el factor humano. En cuanto al paradigma tecnológico, éste se ha construido durante las dos ultimas décadas del Siglo XX y "se encuentra en pleno desarrollo desde un modo específico de operación, en el cual la generación del conocimiento se ha convertido en la principal fuente de productividad, junto con el procesamiento de la información y la comunicación de símbolos".

En las TI, en la cual las aplicaciones de los computadores a los negocios, la naturaleza de la tecnología en si misma, y el liderazgo en el uso de la tecnología atraviesan por una profunda transformación. (Tapscott & Caston, 1995:15). Ellos son de la opinión que las organizaciones que sin poder comprender la nueva era naveguen por la transición son vulnerables y se dejaran de lado. Estamos en los comienzos de una nueva revolución científica, que ha tomado fuerza gracias a los descubrimientos de la física cuántica y a la admisión cada vez mayor de fenómenos "inexplicables" por medio del método científico tradicional. El paradigma que hasta ahora domina, o sea la ciencia tradicional, tiene un razonamiento dual que divide a casi todos los conceptos en pares antitéticos. Usa típicamente un pensamiento lineal que genera una clasificación de los fenómenos excesivamente simplista, dejando a un lado la mayoría de las interacciones humanas, como son todos aquellos donde no se pueden establecer con precisión qué causa genera qué efecto. (Muñoz, 2001).

En la III Cumbre de las Américas 2001, realizada en Québec, Canadá, los Jefes de Gobierno se comprometieron a promover el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones necesaria para apoyar y mejorar todos los sectores de la sociedad de la economía, y buscar proveer acceso universal a bajo costo; reconocieron que el acceso a la tecnología y el desarrollo y capacitación de los recursos humanos, son claves para reducir la pobreza y la inequidad, elevar los niveles de vida y promover el desarrollo sostenible. Acordaron

que los países deben encaminar sus esfuerzos, individual y colectivamente, hacia la ampliación del acceso al conocimiento global y la integración plena de la sociedad del conocimiento.

Ecuador, país latinoamericano, debate también el tema de telecomunicaciones y pobreza. A tal efecto, legislo a través del Decreto Ejecutivo No. 1781, publicado en el Registro Oficial 400 del 29 de agosto de 2001, donde faculta a la Comisión Nacional de Conectividad la conformación de las Comisiones Técnicas Especiales, con la participación de funcionarios de alto nivel de las instituciones competentes para la definición de programas nacionales como son: tele-educación, telemedicina, comercio electrónico, infraestructura de conectividad y gobierno digital. Es perentorio recordar que mediante Resolución No. 380-17-CONATEL-2000 del 5 de septiembre del 2000, se resuelve declarar como política de Estado el acceso universal y el servicio universal dentro de los servicios de telecomunicaciones, e impulsar la promoción del uso de la red de Internet, como herramienta para el desarrollo cultural, social, político y económico del Estado Ecuatoriano

Debe señalarse respecto a las TIC, la opinión de Koffi Annan, quien es Secretario General de la ONU, llamo a cerrar las brechas tecnológicas en la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, realizada durante los días 10 y 12 de diciembre de 2003, en Ginebra Suiza, con representantes de 175 estados, 46 organizaciones internacionales, 663 organizaciones no gubernamentales (ONG) y 111 empresas las cuales trabajarán sin descanso para armar compromisos mundiales sobre las formas de estructurar las poderosas herramientas de hoy en día en beneficio de las necesidades mundiales, tales como el analfabetismo y la pobreza.

Él resaltó la importancia del compromiso que deben asumir los líderes mundiales para mejorar la calidad de vida de millones de personas. En tal sentido comento, desde el comercio a la telemedicina, desde la educación a la protección medioambiental, tenemos en nuestras manos, en nuestros despachos y en los cielos sobre nosotros la capacidad de mejorar la calidad de vida de millones y millones de personas. Pero la sociedad de la información abierta y sin exclusiones en beneficio de todos los pueblos no surgirá sin un compromiso y una inversión sostenidos. Esperamos de ustedes, los líderes que aquí se reúnen, que elaboren estas actas de voluntad política. Igualmente, el Secretario del Organismo de Telecomunicaciones de las Naciones Unidas, La Unión internacional de Telecomunicaciones (UIT), y Secretario General de la Cumbre, Yoshio Utsumi, apeló a los líderes mundiales a compartir la bonanza de las poderosas TIC con las economías más desfavorecidas, y a conformar su utilización en aras de un mundo mejor. El recalco en el acto de apertura que Hoy en día, la información es una fuente de poder y una ruta hacia la riqueza. Dios nos dio capacidad de ver y oír. Nuestros padres y maestros nos enseñaron a leer y a escribir y a utilizar la información para dar sentido al mundo que nos rodea. Hoy por hoy, el poder de la tecnología de la información y la comunicación está desplazando los

límites del tiempo y del espacio que durante mucho tiempo nos separaban. En la actualidad el acceso a la información y las herramientas para utilizarla no están masificadas, no llegan a todos los estratos de la población, lo cual considera Usumi es una injusticia esta brecha digital. Esta cumbre es una oportunidad única de elaborar una visión compartida de la nueva sociedad de la información al tiempo que se gestionan los problemas de la actual, insistió.

Las metas incluyen la conexión de todas las aldeas, escuelas, hospitales y gobiernos con las TIC en 2015 y la garantía de que la mitad de la población mundial tenga acceso a las TIC. Ellos informaron que durante la última década se ha triplicado el acceso a la red telefónica (fija y móvil). En concreto, hay que destacar el crecimiento de las redes de comunicaciones móviles que en menos de 20 años ha llegado a más de 1250 millones de personas en todo el mundo. Esto supone un motivo de esperanza para el 97% de africanos que aún no pueden acceder a telecomunicaciones de ningún tipo. Ahora bien, aunque la brecha digital va disminuyendo considerada en su conjunto, la situación está empeorando en cuanto al acceso a las nuevas tecnologías como la banda ancha y la Internet móvil.

## A. PLATAFORMA TECNOLÓGICA

En las dos últimas décadas se ha constituido un nuevo paradigma tecnológico al cual Borja & Castells (2000:21) ha denominado "informacional" y que representa una divisoria histórica tan importante como la que constituyó la revolución industrial. La revolución tecnológica actual, está centrada en las tecnologías de la información que incluyen la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones también aunque con una marcada especificidad, la ingeniería genética. (Castells et al, 1986; Castells, 1996a). Acotan los autores, que si bien los fundamentos científicos de dicha revolución son antiguos algunos de su elementos industriales existieron desde los años cuarenta, su constitución en sistema tecnológico, difundido y aplicado, en realidad de la década de 1970, partiendo en buena medida de los centros tecnológico-industriales estadounidenses de California y Nueva Inglaterra.

Su difusión tuvo lugar, primero, en la tecnología militar y en las finanzas internacionales. Pasó a las fábricas industriales a principios de los ochenta, se extendió por las oficinas a finales de la misma década, y está llegando en estos momentos a nuestros hogares a través de las llamadas autopistas de la información. (Sullivan-Trainor, 1996). Los efectos de este cambio de paradigma varían según países, culturas, instituciones, niveles y formas de desarrollo, pero se pueden observar algunos rasgos comunes que afectan al conjunto de las

sociedades, con intensidades diferentes y según diversas modalidades. Sin informática y telecomunicaciones globales, por ejemplo, no habría economía global o mundialización de la comunicación.

**P105 PYME en Red.** El gerente de la empresa E01 explico que los han contactado por medio de la página Web. La utilizan para colocar una orden de compra, para recibir el correo electrónico de sus proveedores; pero, aclara el gerente, "muchos clientes, muchos distribuidores a nivel nacional pues, tampoco están conectados". Recalcó "en el extranjero nadie nos ha contactado". El Gerente de la E03 considero que "es una empresa en términos un poco chica para eso". También reseño que "tenemos mucho contacto con los proveedores y con los clientes. Clientes al mayor, son muy poquitos y los clientes domésticos compran una vez y se demoran mucho en comprar, no se vuelven a aparecer mas. Proveedores, es una comunicación normal". Metalmecánico, dijo en cuanto al contacto comunicacional que "es permanente, los clientes de siempre, nos estamos comunicando por fax, teléfono".

Borja & Castells (2000:25) caracterizan a la economía informacional como "un modelo de producción flexible, constituido en torno a la práctica cada vez más generalizada de la empresa-red". Los autores resaltan que una red de empresas, es una nueva forma de organización. La tendencia es la descentralización de las grandes empresas, creando unidades de gestión semi-autónomas; la proliferación, de pequeñas y medianas empresas; la formación del redes de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, entre pequeñas entre ellas y entre las grandes entre si, llegando a formarse redes de redes.

**P106 ¿Cerrada y Desconectada?** El gerente de la empresa Plásticos, afirmo: "Tenemos interconexión, con los proveedores, clientes. Por ejemplo el proveedor tiene conocimiento de que va a haber escasez, nos llama, va a subir el producto". (P106:E03:I04FCC). Metalmecánico comunico que estaban un poco quedados. Los últimos años se han dedicado es a tratar de vender, en zonas que siempre les han vendido. "Para no perder esa parte". Quedaron muy débiles, ante tantos problemas financieros que han venido confrontando. Si ellos mantienen la permanecía del vendedor en la zona "no les tumban los clientes", mientras el cliente este atendido no se mete la competencia, porque el cliente es perezoso. (P106:E04:I05ANN). Analizando las alianzas estratégicas entre las empresas, éstas van en función de las líneas de producto tecnología que manejan, mercado o país donde operan. La nueva estructura del sistema económico se presenta en la forma de redes específicas, dinámicas, cambiantes.

Al ubicarnos espacialmente y temporalmente, un agente económico real no es una empresa, en el sentido tradicional del término, sino "un segmento constituido por una red de segmentos de empresas. Es esa forma absolutamente flexible y dinámica, pero al mismo tiempo inestable de actividad económica, la que caracteriza los

nuevos procesos de gestión y producción” según Piore y Sabel, 1984; Harrison, 1994 (cp Borja y Castells, 2000:25) La tradicional organización jerárquica se encuentra muy cuestionada.

La razón radica en que la vieja empresa esta pobremente equipada para responder a las nuevas necesidades de los negocios. Hoy día ante la necesidad de cambio de las estructuras organizacionales emergen las organizaciones abiertas e interconectadas (ONO, por Open Networked Organization). De acuerdo a este enfoque, Tapcott & Caston (1995:13) “la estructura de la nueva empresa se desplaza de una jerarquía multilateral a negocios con estructuras planas, interconectadas, relativamente autónomas”. Se suscita un cambio de paradigma en la forma de operar en los tradicionales departamentos cerrados en un organigrama por un equipo ínter empresarial de negocios, entidad organizacional clave. La caracterización de este tipo de organización ONO comparada con las tradicionales organizaciones se aprecia en el Cuadro No. 13-01

Cuadro No. 13-01

ORGANIZACIÓN ABIERTA E INTERCONECTADA VS. JERARQUIA CERRADA

ASPECTO	JERARQUIA CERRADA	ONO
ESTRUCTURA	Jerarquía	Interconectada
ALCANCE	Interna – cerrada	Externa – abierta
RECURSO PRINCIPAL	Capital	Personas información
ESTADO	Estable, estático	Dinámico, cambiante
PERSONA PUNTO CENTRAL	Directivos	Profesionales
MOTIVADORES CLAVES	Premio, castigo	Compromiso
DIRECCION	Controles Administrativos	Auto administración
BASES DE ACCION	Control	Autorización para actuar
MOTIVACION INDIVIDUAL	Satisfacer a los superiores	Lograr objetivos en equipo
APRENDIZAJE	De trabajos específicos	De muchas capacidades
BASES PARA LOGRAR LA COMPENSACION	Posición en la jerarquía	Compromiso, nivel de competencia
BASE DE RELACION	Competitiva, mi grupo	Cooperativa, nuestro desafío
ACTITUD DEL EMPLEADO	Indiferencia, esto es un trabajo	Identificación, esta es mi compañía
EXIGENCIAS PRINCIPALES	Administración dominante	Liderazgo

Fuente: Tomado de Tapscott & Caston (1995). Cambio de paradigmas empresariales. México. McGraw Hill. p.13

El concepto de organización se amplía para incluir vínculos con socios externos de los negocios: proveedores y clientes. El punto central de los recursos se desplaza del capital a los recursos humanos y de información. En vez de permanecer estática, la empresa deber ser dinámica y protagonista central. A menudo trabaja en equipos multidisciplinarios que trascienden las barreras organizacionales tradicionales. El compromiso interpersonal, en vez de los mecanismos de premio y castigo se convierte en la base deseada para la cohesión y estabilidad organizacional. El nuevo equipo es auto administrado, los miembros del equipo se encuentran unidos por una visión común, que se difunde en toda la empresa. Los individuos son habilitados y motivados para actuar

y lo hacen de manera responsable y creativa, libres de control burocrático ellos toman la iniciativa e incluso asumen los riesgos para estar mas cerca de los clientes y trabajar con mayor productividad.

**P107 Home banking y la PYME.** Los gerentes no utilizan este novedoso servicio bancario en línea. "No tenemos Internet... "para que vamos a tener algo que no disponen". Utilizo las cuentas de los bancos normal, una vez que tengamos el Internet con seguridad de que sí. (P107:E03:I04FCC). Otra gerente comento: "No lo hemos utilizado todavía, falta de uno modernizarse. Error de uno". (P107:E04:I05ANN).

**P108 Uso de aplicaciones de Internet.** La empresa E01, utiliza algunas aplicaciones de Internet. "si tenemos página, actualmente esta en mantenimiento". Se refiere a sus clientes diciendo que "Los distribuidores serian las personas indicadas para hacer las compras por Internet, no esta prevista la venta por Internet". En cuanto a la evaluación de la aplicación afirmo que "No se lleva el record de visitante cuando se diseño, era lo que había para ese entonces". En el futuro ponerle el contador, para registrar el número de visitantes. (P108:E01:I01CHA). La empresa E03 informo respecto a la página Web que "tienen una conversación por ahí para abrir una. El e-mail si lo tiene a nivel particular, lo utiliza con una frecuencia, 2-3-4 veces a la semana, generalmente con los mismos clientes recibe ahí informaciones, y a todos sus amigos y familiares". (P108:E03:I04FCC)

**P109 Internet como herramienta estratégica.** La utilizan para obtener rápido una lista de precios, cotización, una fotografía. La empresa E03 recibió una fotografía de un mueble de Aruba. Dijo el gerente, "eso es inmediato, eso es en el acto, es inmediato". (P109:E03:I04FCC). La gerente de metalmecánico dijo que ellos "no tenían tiempo para eso", que "No tienen esa persona que lo haga. Había alguien encargado de eso [hijo de uno de los socios]. El no se va a quedar en la empresa, después empezó a hacer su postgrado, ahora que volvió, no se sabe si el se va quedar en la empresa". (P109:E04:I05ANN).

## INTERNET COMO FUENTE DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

El uso apropiado de Internet se ha convertido en una fuente fundamental de productividad y Competitividad para toda clase de empresa, afirma Castells (2001). En efecto, para el año 2000 el valor de las transacciones comerciales alcanzó en Estados Unidos, a través de la red, la cifra de 400.000 millones de dólares. El rápido crecimiento del comercio electrónico (e-commerce), se estima para el año 2003, a la cifra de 3,7 billones de dólares y para el 2004 se proyecta como el 50% del valor total de las transacciones realizada en la

red, frente al 74% de 1999. Castells (2001:118), refiere que "la nueva economía, con el e-business como punta de lanza, no es una economía on line sino una economía cuyo motor es la tecnología de la información, que depende del trabajo auto programable y que está organizada en torno a redes informáticas". Estas parecen ser las fuentes del crecimiento de la productividad del trabajo y por lo tanto de la creación de la riqueza en la era de la información. La revolución de la información desencadenará una transformación en la forma de vida, es el mercado de la información. Es, en opinión de Dertouzos (1997:20) "un mercado de aldea del Siglo XXI, donde las personas y los ordenadores compran, venden e intercambian libremente información y servicios de información". La automatización de la empresa ha llegado a su mayoría de edad y ha conducido al aumento de la productividad y a reducir el uso del papel y viajes para ciertas actividades rutinarias. Nace la comunidad informática. "La gente concede gran valor a la capacidad para formar una comunidad cuyo elemento aglutinado es el hecho de compartir información y que desea integrar de inmediato en su vida cotidiana las nuevas actividades impulsadas por la información". (Dertouzos, 1997:40).

Con la hegemonía de la informática se impone una cierta lógica y por tanto, un conjunto de prescripciones que se refieren a los enunciados aceptados como de saber. "El saber es y será producido para ser vendido y es y será consumido para ser valorado en una nueva producción; en los dos casos, para ser cambiado. Deja de ser en si mismo su propio fin, pierde su valor de uso". (Lyotard 1984:16) La teoría de la información, fue "desarrollada por Claude Shannon a mediados del Siglo XX; nos dice que la información en una situación dada es aproximadamente la cantidad de bits necesarios para describir todos los resultados posibles". (Dertouzos, 1997:253). Es una teoría que nos ayuda a determinar con qué rapidez y con qué propiedad podemos comunicar mensajes por línea telefónicas ruidosas, que es precisamente para lo que se propuso la teoría. Este autor piensa que su estrechez supera los límites del sentido común cuando la aplicamos a lo que hacemos en el mercado de la información.

La información y el conocimiento son de consumo no destructivo (utilizarla no la acaba) y no son de apropiación exclusiva (el transmitirla no la pierde). La información y el conocimiento son bienes muy particulares. En efecto, hoy día, "la información y el conocimiento son la principal fuente de producción de riqueza". (Levy, 1999:52). Retomando a Lyotard (1994) La condición postmoderna, "da cuenta del saber en las sociedades mas desarrolladas. Designa el estado de la cultura después de las transformaciones que han afectado a las reglas de juego de la ciencia, de la literatura y de las artes a partir del Siglo XIX". (Lyotard, 1984:94). Las reglas de juego deben ser legitimadas. Es entonces cuando mantiene sobre su propio estatuto un discurso de legitimación y se llama filosofía. Este autor en su tratado del saber en las sociedades informatizadas, afirma que el saber cambia de estatuto al mismo tiempo que las sociedades entran en la llamada era postindustrial y las culturas en la edad llamada postmoderna, condición esta que se da a fines de los años 50.

Hay una diacronía general entre países en la forma como se da el proceso. La incidencia de esas transformaciones tecnológicas sobre el saber parece que debe ser considerable. El saber se encuentra o se encontrara afectado en dos principales funciones: la investigación y la transmisión de conocimientos. Para la segunda se sabe que al normalizar, miniaturizar y comercializar los aparatos, se modifican ya hoy en día las operaciones de adquisición, clasificación, posibilidad de disposición y explotación de conocimientos. Es razonable pensar que la multiplicación de las maquinas de información afecta y afectara la circulación de los conocimiento tanto lo ha hecho el desarrollo de los medios de circulación de hombres primero (transporte), de sonidos e imágenes después. Los enunciados inmanentes a la teoría general de los sistemas, la cual, según refiere la Universidad Nacional Abierta, UNA (1988:365):

Nació en la biología con los desarrollos de Ludwig Von Bertalanffy, y desde allí se extiende a las diversas disciplinas. A partir de la década de los cincuenta se le propone como paradigma capaz de ofrecer un lenguaje abstracto asimilable a todas las ramas del conocimiento científico. En 1954 se crea el General Systems Theory Society en las que participan teóricos de múltiples disciplinas científicas, entre ellos el mismo Bertalanffy, Rapoport, Boulding y J. Miller.

Fue una asociación que contribuyó a la unidad del conocimiento científico, fortalecer la comunicación interdisciplinaria y obviamente, la difusión del enfoque de sistemas a otras áreas del conocimiento aplicando dicha teoría a la resolución de complejos problemas de la humanidad. La ciencia cartesiana creía que en todo sistema complejo el comportamiento del conjunto podía ser analizado en términos de las propiedades de sus partes. La ciencia sistémica demuestra que los sistemas vivos no pueden ser comprendidos desde el análisis. Las propiedades de las partes no son propiedades intrínsecas y solo pueden entenderse desde el contexto del todo mayor. Por tanto el pensamiento sistémico es un pensamiento "contextual" y puesto que la explicación en términos de contexto significa la explicación en términos de entorno, podemos también afirmar que el pensamiento sistémico es un pensamiento medio ambiental.

Hoy día, la tendencia de las organizaciones, esta orientada hacia el cliente (uno de los principios de la calidad total). Esto hace que la búsqueda de la información está adquiriendo nuevas dimensiones. Ya solo no es a través de la presencia en eventos, reuniones corporativas, lecturas especializadas, informes internos; ahora la alternativa esta en Internet. Se plantea el intercambio de información. La capacidad de respuesta va direccionada a la selección de segmentos, diseño de productos y servicios que anticipen y satisfagan necesidades y producción, distribución y promociones atractivas para los clientes. La información es presentada como la base del pensamiento, mientras que en realidad, la mente humana piensa con ideas, no con información.

El culto a la información no crea ideas, las ideas crean la información. Las ideas son patrones integradores que no derivan de la información, sino de la experiencia. El saber se encuentra o se encontrara afectado en dos principales funciones: la investigación y la transmisión de conocimientos. Para la segunda se

sabe que al normalizar, miniaturizar y comercializar los aparatos, se modifican ya hoy en día las operaciones de adquisición, clasificación, posibilidad de disposición y explotación de conocimientos. Es razonable pensar que la multiplicación de las maquinas de información afecta y afectara la circulación de los conocimiento tanto lo ha hecho el desarrollo de los medios de circulación de hombres primero (transporte), de sonidos e imágenes después.

Los sectores en ascenso de la economía de lo virtual son las telecomunicaciones, la informática y los medios de comunicación. Al ingresar al Siglo XXI los Gerentes enfrentan nuevos desafíos ya que la calidad, la rapidez y la agilidad de su trabajo serán atributos no suficientes para competir con éxito. Prahalad (1999:90) afirma que “deberán sumarles la capacidad para reconocer las principales discontinuidades<sup>1</sup> emergentes y aprender a ser innovadores”. Se trata entonces, de explotar las oportunidades que irán aflorando; es necesario desarrollar nuevas competencias, desaprendiendo ciertas cosas y aprendiendo otras. Las ocho discontinuidades constituyen el panorama competitivo emergente. Desde un punto de vista sistémico y con una visión holística, es necesario manejarlas todas y simultáneamente.

El insertarse en una economía digital<sup>2</sup> significa estar a la vanguardia. El paradigma cambia. Cabe considerar que no solo es cuestión de tecnología. Dar respuestas a los temas de siempre pero de manera “revolucionaria”, exige un profundo cambio de mentalidad y un nuevo principio organizativo. Convertirse en digital significa cambiar la forma en que la organización se comunica, vende, compra, fabrica y diseña sus productos. En este sentido la visión de Negroponte, citado por Slywotzky (1999), planteaba interrogantes en el sentido de que la distinción en la nueva economía era entre átomos (ejemplo: lápiz, papel) y bits (ejemplo: correo electrónico, diseño electrónico). Es el plantearse que es lo fundamental para la organización y de las tecnologías disponibles cuales pueden servirle. Otro factor es cuándo es el momento adecuado para digitalizar su empresa. Slywotzky (1999:10) aconseja “no dejarse atrapar por el huracán electrónico”.

En la nueva economía digital las distancias entre el productor y el usuario se acortaron. Los canales de distribución [mayoristas, distribuidores, minoristas] fueron drásticamente modificados. Se esta reduciendo a una sola, Fabricante-Consumidor. Es decir, en “él directamente el productor se pone en contacto con el consumidor (Grande, 1992:312). Consecuentemente, hay un canal emergente, Internet, que brinda la oportunidad de llegar directamente al usuario final. Prahalad (1999:94) avizora que “tal vez emerja una nueva forma de intermediario: el experto electrónico, que se encargara de verificar la calidad y el costo, y de hacer recomendaciones”. El

---

<sup>1</sup> Las discontinuidades están referenciadas por el autor como globalización, desregulación, volatilidad, convergencia, fronteras industriales difusas, normas, desintermediación y sensibilidad ecológica, innovación.

<sup>2</sup> Los doce temas de la nueva economía digital, según Tapscott, citado por García (2001) son globalización, conocimiento, innovación, digitalización, virtualización, convergencia, interconexión en red, molecularización, orientación a clientes, inmediatez, desintermediación y discordancia.

proceso de desintermediación hará impacto en la estructura tradicional de costos de las industrias, costos de ventas y administración, productos terminados, inventarios y cuentas por cobrar. Eso exige, definitivamente repensar el negocio. En las economías digitales los segmentos o target denotan una nueva dimensión, la micro segmentación. "Es una visión que personaliza y desarrolla la proposición de valor de las empresas a partir de las definiciones del cliente". (Auletta, 1999:11). Estamos ante la presencia de un nuevo consumidor, más culto, más exigente, mejor preparado.

Una de las fuerzas que exigen la decisión de un cambio fundamental es la explosión de la tecnológica en comunicaciones e informática. Considerando las fuerzas que impulsan a cambiar, "las decisiones de negocios que hay que tomar y sus consecuencias organizacionales, los líderes tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal, o en forma fundamental y diagnóstica, basada en sistemas". (Beckhard y Pritchard, 1997:3). Si opta por una estrategia incremental, lo probable es que se atienda "primero lo primero" y que los cambios necesarios se hagan en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de cambio fundamental, "las consecuencias para la organización que la organización misma, sus partes y sus relaciones cambiarán simultáneamente". Las subpartes de la entidad tienen que comprometerse a cambiar y deben elaborar planes de acción que encajen en la constelación de cambios que se necesitan y que estén en armonía con la visión del estado final que hayan concebido los líderes. De esta manera el cambio es visto como un sistema que contiene o de la cual se desprenden una serie de subsistemas, quienes interactúan.

El PNUD – Venezuela (2003), abre espacios para avanzar en estrategias nacionales conjuntas sobre las TIC. En este sentido, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo reunió al sector público, privado y organizaciones no gubernamentales para debatir sobre las Tecnologías de la Información y la Comunicación y la mejor manera para que éstas incidan en el desarrollo de Venezuela. Un importante y representativo grupo de esas organizaciones reconocieron la importancia de abrir espacios para discutir conjuntamente estrategias destinadas a poner estas tecnologías en función del desarrollo de Venezuela.

## **CAPITULO 14**

### **AREAS Y FACTORES CRITICOS INFLUYENTES EN LA CALIDAD DE GESTION DE LA PYME**

#### **5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION**

##### **A. GERENCIA OPERATIVA**

La Administración de la Calidad Total (ACT, por sus siglas en ingles) es la filosofía de que la gerencia esta dirigida por un constante logro de la satisfacción del cliente a través del mejoramiento continuo (lo cual implica un cambio constante) de todos los procesos de la organización, es decir, como opera la gerencia. Requiere que los empleados piensen nuevamente en lo que hacen y se involucren más en las decisiones del lugar de trabajo. Una gerencia operativa eficiente hace uso de los planteamientos de la Calidad Total. Como se ha venido mencionando, esta es otra orientación paradigmática que ha impactado a la gerencia. Se logra con mejoras continuas, mejora de procesos, reducción de costos en la PYME. Pero es necesario que haya programas de compromiso del empleado con la calidad total de la gerencia y la reingeniería.

El esbozo de los postulados de la calidad total, se plantean en cinco numerales. Ellos son: (1) Enfoque intenso en el cliente externo, quienes compran los productos o servicios de la organización; pero también en el cliente interno, es decir, los trabajadores, quienes interactúan y sirven a otros en la organización; (2) Interés por la mejora continua, la ACT es un compromiso de nunca estar satisfecho, la calidad siempre puede mejorarse; (3) Mejoramiento en la calidad de todo lo que la organización hace. Hay un amplio concepto de calidad, no solo con el producto final también como la organización se maneja, realiza sus entregas, maneja sus quejas, llamadas, etc.; (4) Medición precisa, a través de técnicas estadísticas, para el desempeño de las operaciones

de la organización; y (5) Facultación de empleados, involucrando a la gente de línea en el proceso de mejoramiento, como medio de facultación es común trabajar en equipo, para encontrar y resolver problemas. Robbins (1996:15).

**P110 Gerencia Operativa.** El gerente de E01 considera que la gerencia funciona bastante bien, pues, “Los cabezas de grupo, los mismos gerentes, nos han demostrado que son personas que tienen muy buena disposición y la satisfacción, se marcan resultados que nos permiten medir que estamos avanzando”. (P110:E01:I01CHA). El gerente de E03 tiene también mucha confianza en la operatividad de la empresa y de su gente: “En un 99,9% funciona bien y son personas productivas, y cumplidoras con su deber”. (P110:E03:I04FCC). Los procesos se están transformando de simples a complejos. A tal efecto. Hartman & Sifonis (2000) esgrimen las diferencias operativas que debe enfrentar la gerencia en un mercado tradicional con respecto a la e-economía. Se observa a través del Cuadro No. 14-01. Obsérvese las diferencias entre el mercado tradicional y la e-economía en una serie de dimensiones de importancia para el cliente

Cuadro No. 14-01

**DIFERENCIAS ENTRE EL MERCADEO TRADICIONAL Y LA E-CONOMIA**

DIMENSIONES	MERCADEO TRADICIONAL	E-CONOMIA
MENSAJES DE MARKETING	Simple	Complejos
	Controlados	Abiertos
	Monólogos	Dialogicos
CANALES DE DISTRIBUCION	Limitados	Ilimitados
	Estáticos	Dinámicos
VELOCIDAD DE DESARROLLO DE PRODUCTOS SERVICIOS	Baja	Alta
	Metódica: lineal	Continua: orientada a versiones
EVOLUCION DE PRODUCTOS Y MERCADOS	Tangibles	Intangibles
	Estandarizados	Personalizados
	Énfasis en el contenido	Énfasis en el contenido y en la Experiencia
FRONTERAS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES	Estáticas	Dinámicas
	Posesión	Utilización como base para un nuevo avance
	Competición	Asociación
	Nosotros contra ellos	Nosotros contra nosotros mismos
EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	Comprensivos	Exigentes
	Controlados por el fabricante	Controladas por el cliente
	Difusión	Interactividad
	Uno a muchos	Uno a uno
	Cientes no diferenciados	Marketing admitido

Fuente: Tomado a partir de Hartman & Sifonis (2000). *Net Ready. Estrategias para el éxito en la e-economía*. España. McGraw Hill p. 46

**¿Evitar la aproximación gradual a la preparación para la red?** Los líderes de la e-economía saben que es posible aproximarse de manera gradual a la preparación para la red. El ser capaces de llevar algo a cabo (por ejemplo, el servicio al cliente, la gestión de la calidad total o el benchmarking) un poco mejor que los competidores resulta útil, pero no es condición suficiente para obtener una ventaja competitiva, sentencian Hartman & Sifonis (2000). Estos autores, realizan severas críticas al pensamiento clásico de Porter. La

excelencia operativa, como señala Michael Porter, significa que estamos corriendo la misma carrera más rápido. Pero la preparación para la red implica, además de la excelencia operativa, se capaces de elegir una carrera diferente: aquella que nos hayamos preparado para ganar. Michael Porter señala a las empresas dominantes de la e-conomía como ejemplos clásicos del éxito en el pensamiento estratégico. "La compañía tecnológica típica no suele estar muy bien dotada en términos de estrategia. Pero las compañías de más éxito (como Dell, Intel o Cisco) no piensan en la estrategia como algo incremental o imposible, sino que tienen un concepto claro de que quieren hacer de cómo quieren hacerlo". El ser diferente no implica necesariamente ser mejor, pero el ser mejor siempre implica ser diferente.

**P111 Fortalezas en la Gestión.** A los gerentes les fue consultada cual consideraban que era su mayor fortaleza. Debían escoger entre la gestión de la eficiencia, la gestión de la velocidad, la gestión para innovar, creación del valor agregado, y el modo de operar la organización. Para el gerente del Sector plástico, la fortaleza la ubico en la eficiencia. Comentó "Esto funciona si tú eres eficiente. Conquistamos nuevas áreas, captamos nuevos distribuidores y tengo mayor capacidad de distribución". (P111:E01:I01CHA). Por el contrario, el gerente del sector maderas, considero su fortaleza en "el modo de operar la organización" ahí conlleva a todo, esta la creatividad, productividad, la responsabilidad. Como funciona la organización no es solamente el logro mío, del chofer, la persona que va a pintar el mueble, va a ser entonces eso en un conjunto". (P111:E03:I04FCC).

Mientras la gerente del sector metalmecánico, expreso que su fortaleza era "innovar, me parece, por el hecho que nosotros de todas maneras a la fuerza tenemos que innovar, porque los productos que nos piden siempre son para maquinaria nueva o equipos nuevos". (P111:E04:I05ANN). Todo indica, que según sea la perspectiva y factores situacionales del gerente, será lo que el califique como su fortaleza. Se observa entonces, que no hubo un consenso por los motivos expuestos.

## B. RECURSO HUMANO

Los activos centrados en el individuo, comprenden, según Brooking (1997:28) "la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión encarnados en los empleados de la organización". También la autora incluye en esta clasificación los datos psicométricos y los indicadores que permiten conocer, más o menos aproximadamente, cual seria su comportamiento ante alta o bajo tensión. Cabe destacar que no solo se debe contemplar al individuo como un ente concreto para el desempeño de una función de trabajo igualmente concreta, sino considerarlo como una entidad dinámica que puede adaptarse a diversos trabajos a lo largo del tiempo. La autora resalta que una de las

responsabilidades de un buen gerente consiste en asegurar que cada "activo" humano tenga oportunidades de acceso a los mecanismos que permiten al empleado desarrollar al máximo su potencial dentro de la organización. Se ha llegado a una connotación mas acertada para denominar el personal de las organizaciones como talento humano, después de haber pasado por las denominaciones de mano de obra, recurso humano y capital humano.

**P112 El INCE como instituto de capacitación.** E01 se quejo de que el INCE no preparaba personal en el área específica de ellos, el plástico reforzado. Lo cual obliga a que el adiestramiento "lo hacemos internamente". Y según sea el área, ubican una estrategia. Así, "la parte técnica, a nivel de nuestros proveedores, la parte contable y administrativa a nuestro personal y gerentes están asistiendo con cierta frecuencia a seminarios y charlas dictadas por el Seniat, nos permiten estar actualizado". El sector madera, específicamente esa empresa, no han trabajado con el INCE. Metalmecánico, si ha sabido aprovechar al instituto y confesó que "Es permanente, a medida que va entrando una persona nueva, se va colocando en algunas de las secciones, la persona tiene que "aprender a juro", el maestro de la sección lo enseña...El INCE siempre nos manda los aprendices".

Borja & Castells (2000:15) publicaron en su obra que "Los recursos humanos incluyen un sistema educativo capaz de proporcionar una fuerza de trabajo cualificada, en todos sus niveles, incluyendo el universitario". Este planteamiento va más allá cuando divulgaron que además, también requieren la existencia de condiciones de vida satisfactorias en lo que respecta a vivienda, servicios urbanos, salud y cultura, que hagan de esa fuerza de trabajo educada un colectivo de individuos y familias equilibradas, productivas y hasta felices dentro de un orden.

**P113 Actualización Gerencial.** Los gerentes manifiestan su intención y deseo de crecer intelectualmente a través de la actualización. Ellos coinciden en que "Debemos preocuparnos por capacitarnos". Continúo explicando el gerente de la E01 que "En los 6 últimos meses para serle franco ningún curso. Me preocupo por estar informado, así como leer la prensa". (P113:E01:I01CHA). Pero el hallazgo demuestra otra realidad. Algunas estrategias utilizan los gerentes para actualizarse a través de "Leyendo la página de economía en el periódico por el movimiento bursátil, paginas de Internet. Leyendo literatura a nivel de filosofía y de la parte humana. Cursos no he hecho (P113:E04:I05ANN). Nuevamente, la educación formal no es tomada como opción. Sin embargo, la gerente de metalmecánico opina que "La gerencia es experiencia, la parte del tecnicismo es muy buena, la parte organizativa de la parte del profesional. Yo no he tomado cursos en los últimos 6 meses, tengo muchos libros de gerencia de recursos humanos". también opino que "La mejor forma es establecer algunos reglamentos para que la gente los conozca para que cuando ellos transgredan esos reglamentos sepan que en

ese momento están faltando mientras uno tenga unos reglamentos bien claros, las reglas del juego bien, bien claritas el juego es mas fácil jugarlos". (P113:E04:I05ANN).

Los empresarios, directivos y gerentes de la PYME, al igual que los centros educativos deben darse cuenta de que los trabajadores son los que aprenden y el conocimiento se genera y aplica a través del proceso de aprendizaje, casi siempre dentro de las empresas y colectividades, y que las verdaderas riquezas de un país se encuentran en las aptitudes, habilidades y los conocimientos de su gentes, es decir, en el aprendizaje creativo y permanente, porque los flujos de capital se desplazará cada vez más hacia donde se encuentre esta riqueza y no tanto hacia donde la mano de obra sea las más barata.

Se fue gestando un cambio de paradigma, cuando el mundo ha dejado atrás las ventajas comparativas de las naciones y ha entrado en el modelo de la competitividad. También se habla de la cooperación entre las empresas, todas con un sentido de responsabilidad social. En otras palabras, las ventajas comparativas como la posición geográfica, el clima y las materias primas han pasado a un segundo plano. Desde hace más de dos décadas las ventajas naturales han cedido terreno ante factores de avanzada como el aprendizaje, la capacitación, la infraestructura de transporte y comunicaciones, la ciencia y la tecnología. En la época actual, a principios del Siglo XXI, no basta con poseer los mejores recursos sino saber utilizarlos estratégicamente. La mayoría de los productos que se comercializan mundialmente en la actualidad tienen poco que ver con las ventajas comparativas y mucho que ver con las ventajas competitivas, creadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología en los procesos industriales.

**P114 Gerenciando el Recurso Humano.** El gerente del sector plástico piensa que gerenciando el recurso humano, "ahí es muy bueno". El dice que el obrero tiene muchas facetas, y en ocasiones "nos atrevemos a tildarlos de forma despectiva y les decimos obrero al fin", y continua afirmando que "conseguimos personas con sensibilidad humana que entienden la orientación".

La experiencia reciente fue que se reunió con todo el personal incluyendo al ingeniero y al supervisor porque "hay que concientizar a la gente en cuanto al horario de trabajo". El gerente en la reunión le insistió al personal que "él no tiene un preescolar, no se trata con pequeños, que haya que estar todo el tiempo en ellos recalcándole, remachándole las cosas". En su exposición les dijo muy claro "aquí Uds. son primero hombres, ya mayores. Segundo son padres de familia. Tercero Uds. tienen responsabilidades entonces por favor en el caso del horario de trabajo (...) vamos a prestarle atención" Comento que alguno de ellos "se atrevió a intervenir" a decir que el que llegue tarde pues no lo deje entrar, cierrele la puerta. El les dijo que ese no ese no es el punto.

los trabajadores tenemos derechos frente a los empresarios, la empresa también tiene la parte de la ley que le protege. Que tomarían acciones.

El gerente recalco que hablaron de otros "puntitos": el transporte, el sueldo. La pequeña y medianas industrias hay que manejarlas con mucho tacto, concluyó. (P114:E01:I01CHA). La gerente del sector parafinas también reporto que "el problema que hubo con el recurso humano es que hubo personas que realmente quisieron hacer un sabotaje dentro de la producción". (P114:E02:I02MYR). Madera, se mostró muy optimista y dijo que en términos generales, las relaciones laborales son "muy buena ya le digo yo no considero que yo soy el jefe y ellos son los empleados no sino que somos una gran familia". Reseño que "Vamos a compartir una fiesta la compartimos y eso, compramos un pan y eso es para todos, no considero que haya mucha distancia entre ellos y yo, somos parte de la misma empresa y todos disfrutamos de los mismos beneficios y de todo". Asevero que "No se me dificulta trabajar con el personal. En absoluto, no". (P114:E03:I04FCC)

Sin embargo, la gerente de Metalmecánico tiene una opinión diferente al anterior gerente. Ella dice que "trabajar con la gente siempre es difícil. Para mí con cualquier tipo de gente es difícil, y mas difícil con el obrero, es una persona que... no esta educada como podríamos decir el obrero japonés". Ella lo contrasta con el obrero criollo al decir que:

Ellos están siempre pensando en el logro de la empresa, su orgullo es la empresa en la que trabaja. En cambio el obrero de aquí no, se imagino que es el obrero latinoamericano completo, que no trabaja en función del mejoramiento de la empresa sino simplemente trabaja para devengar el salario y si acaso colabora un poquito (algunos son colaboradores). Muy difícil que piensen en la imagen de la empresa, de que yo trabajo aquí y que esa empresa quede bien parada que esa empresa tenga un buen nombre, nunca jamás. Las causas, pues no se, yo pienso que eso sería muy difícil llegar a una cultura de esa, a una cultura de asumir la empresa como suya, yo no se si es la parte económica. Inclusive yo no pienso que no sea la parte económica, porque muchas veces se les mejora los sueldos, y siguen igual. (P114:E04:I05ANN)

Las organizaciones exitosas plantean estrategias para la contratación del mejor talento. Autores como Chambers y otros (1998, cp Maestres, R., 2001 2002, Octubre Marzo), afirman que el talento es el factor más importante para el desarrollo de la competitividad y que no obstante, ha sido mal gerenciado en las ultimas décadas. La integración del personal o de los recursos humanos se consigue al ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con el personal competente.

Este objetivo se adquiere al (1) Identificar las necesidades de la fuerza laboral; (2) Determinar los números de personas disponibles; (3) Reclutar; (4) Seleccionar los candidatos para los puestos; (5) Asignar a los candidatos; (6) Ascenderlos; (7) Evaluarlos; (10) Capacitarlos o desarrollarlos. (Koontz & Weihrich, 1994:715).

## C. REMUNERACION

La distancia entre los ingresos de los profesionales y técnicos y los de los trabajadores de sectores de baja productividad aumento entre 40% y 60% entre 1990 y 1994. Esto, debido a la mejora mas rápida de las remuneraciones de mano de obra mas calificada y la reducción o estancamiento de las retribuciones de aquella marginada de los procesos de modernización productiva, que constituye, además, una proporción considerable del empleo total. Cepal (1997, en Medina V. J., 1998).

Se registra igualmente un importante ascenso del desempleo abierto urbano en 8 de 13 países entre 1994 y 1996, probablemente acompañada de un aumento del subempleo, lo cual afecta mas a los jóvenes, a las personas con un nivel medio de educación y a las mujeres. Así, entre el 20% y el 40% de la población empleada a jornada completa percibe ingresos inferiores a un umbral mínimo para acceder al bienestar. Pero el porcentaje se eleva al 40% y 60% entre los ocupados con menos de diez años de estudio.

Continua reportando el informe con respecto a la calidad del empleo, se encuentra que debido a la insuficiente generación de puestos de trabajo y al bajo nivel de calificación de la mano de obra, han seguido aumentando las actividades laborales de baja productividad: de los trabajadores independientes no calificados, de los asalariados no profesionales ni técnicos que trabajan en microempresas y de los integrantes del servicio domestico. Actividades que en conjunto representaban en 1994 el 42% del empleo urbano como promedio simple de la región. Las cifras demuestran que la competitividad ha sido tomada en demasía el factor económico y muy poca contribución social complementaria.

Destacan los investigadores, que ha aparecido una preocupación creciente por el desarrollo de recursos humanos en América Latina, a la vez que se sostiene la tesis de la posible disminución de las desigualdades sociales a través de la educación. No obstante, con respecto a este supuesto teórico expresado por los autores, que enfatiza la influencia del progreso tecnológico y su relación con la capacidad científica de un país, conviene tener en cuenta que, hoy por hoy, todavía se desconoce la relación exacta entre esto factores y el crecimiento económico. Es requisito indispensable unas instituciones educativas competitivas, donde se formen a los venezolanos para el mundo cada vez mas competitivo en que han de moverse a los largo de sus vidas. "tampoco caben demasiadas dudas acerca de que las escuelas y universidades que tenemos, al menos en su mayor parte, no están hoy preparadas para enfrentar esta tarea". (Navarro, 1996:11).

Con relación a lo antes expresado, es importante destacar que hoy día los países, industria y empresas, se han propuesto alcanzar la competitividad. Los países que no sean competitivos corren el riesgo de quedarse

atrás, sumidos en el subdesarrollo y la pobreza. Al decir de Gómez (1996:20) por largo tiempo las condiciones económicas privilegiadas de Venezuela parecían sobradas para asegurar el desarrollo y crear una sociedad moderna, con oportunidades de educación para todos, abundante empleo y justicia social. Debido a la estructura industrial de los países latinoamericanos, tradiciones, mentalidades, valores culturales y otros factores desfavorables para la innovación tecnológica; la mayoría de los procesos innovadores se experimentan sobre la base de innovaciones inter organizacional. Este hecho se ve reflejado por el tamaño de las organizaciones productivas de capital nacional.

**P115 Remuneración de la Mano de Obra.** En el sector plástico tienen una “clasificación”. Hay personal que “tiene muy poco tiempo de haber ingresado a la empresa, con el salario mínimo establecido por la ley”. Se consideran que son muy respetuosos también hay descripción de cargos, tabulador. Toman en cuenta la antigüedad por tanto “hay personal que ya tiene un cierto tiempo en la compañía que esta calificado con su experiencia, pues ese personal tendrá otro rango, otro tipo de remuneración”. (P115:E01:I01CHA). El sector maderas dijo que las remuneraciones “están por lo que establece la ley”. (P115:E03:I04FCC). En el sector metalmecánico por su tipo de contratación dicen que “Los salarios son normal; nunca están por debajo del mínimo, el contrato colectivo que siempre nos obliga a ser aumentos escalonados durante todo el año o durante la duración del contrato colectivo. (P115:E04:I05ANN).

Los salarios venezolanos son relativamente bajos en términos regionales, y competir exclusivamente sobre la base de bajos costos laborales no es un camino atractivo para alcanzar el crecimiento económico, en opinión de Enright, Francés & Scott (1994). Estos autores dicen que siempre habrá países en algún lugar del mundo con poblaciones mayores y más pobres que Venezuela. Dicen los autores que Towers Perrin calculo el salario por hora el cual fue estimado empleando un ingreso promedio de 14.5 meses al año y 176 horas laborables al mes para todos los países. Al observar el referido cuadro, Venezuela se ubica en un quinto lugar, seguido por estados unidos, argentina, brasil, y México. Mientras que Estados Unidos tiene un costo dólares/hora de 11.8, Venezuela alcanza solo 1,8 dólares/hora

**P116 Nivel Académico del Personal.** En la empresa E01, el gerente revelo que en cuanto a la parte académica “algunos logran tener el nivel de bachillerato. Otros, en la mayoría de los casos, nivel académico hasta de primaria”. Han logrado acumular una experiencia laboral, producto de que algunos que ya tienen 6, 8 y hasta 20. también esa experiencia ha propiciado emprendimientos y entonces, “Muchos los de acá en el pasado pues se han ido a otras áreas o se han independizado en pequeños talleres y se convierten en reparadores de piezas”. (P116:E01:I01CHA).

En el sector madera, dice el gerente "preparación académica, no tienen. Lo que si tienen es experiencias a través del tiempo y de la elaboración de los productos". Producto de su desempeño, se les hace saber "si hay alguna cosa que corregir y felicitándolos si las cosas salen bien una buena felicitación y de repente hasta una alza en el salario, un reconocimiento en efectivo cuando las cosas salen bien pues". (P116:E03:I04FCC). Metalmecánico valora la experiencia y preparación "uno se los dice no se los dice se los comunica, se les da bonificaciones, pero a veces uno ve que eso no es muy importante para ellos". (P116:E04:I05ANN).

El bajo nivel de escolaridad del trabajador en las organizaciones, la inexistencia de base de datos actualizada sobre las cualidades del personal, el seguimiento de su desarrollo formativo y de actualización de planes de desarrollo del potencial humano son obstáculos muy representativos que no permiten enfrentar la competitividad en las empresas.

Los mercados globales son cada vez más exigentes. Las organizaciones deberán, por lo tanto, estar acorde a estas nuevas realidades. A tal efecto, Arie de Geus (cp Senge, 1992) afirmaba que la capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva. En este sentido, las organizaciones hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual es un diálogo con su público. Capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero para poder dialogar con el mercado, una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno, es decir, con sus trabajadores y accionistas. Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización, llámese Ford, Sloan o Watson. Ya no es posible "otear el panorama" y ordenar a los demás que sigan las órdenes del "gran estratega". Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Senge (1999:52) esta convencido de que "La empresa es la única institución que tiene una oportunidad, a mi entender, de subsanar fundamentalmente las injusticias de este mundo. Pero primero debemos superar las barreras que nos impiden guiarnos por nuestra visión y ser capaces de aprender". Quizá la razón de mayor peso para construir organizaciones inteligentes es que sólo ahora comenzamos a comprender las aptitudes que dichas organizaciones deben poseer.

Durante largo tiempo, los esfuerzos para construir organizaciones inteligentes fueron como avances a tientas, hasta que se llegaron a conocer las aptitudes, conocimientos y caminos para el desarrollo de tales

organizaciones. Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias "organizaciones de control" será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las "disciplinas de la organización inteligente". No se debe olvidar que las empresas u organizaciones están compuestas por personas.

Hay un cambio de paradigmas. La idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental. Senge (1992) plantea la exigencia abandonar los viejos paradigmas de liderazgo y de poder para propiciar un acercamiento a un pensamiento capaz de manejarse con sistemas complejos. En un contexto turbulento como el actual nadie puede sentirse fuerte por lo que es. La única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder, de poder dejar de ser lo que se es para ser lo que sea necesario. En los actuales contextos se deja de lado el individualismo y se fomenta el aprendizaje en equipo debido a que es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo los actos del individuo afectan el mundo.

El problema de hablar de "organizaciones que aprenden" es que "aprendizaje" ha perdido el significado central en el uso contemporáneo. Senge (1999:23) concluye que "La absorción de información dista de constituir el verdadero aprendizaje". La gestión del conocimiento (una joven disciplina dedicada a conseguir formas más efectivas de descubrir, crear y distribuir el conocimiento dentro de las organizaciones) ha pasado por tiempos difíciles debido a un problema de carácter fundamental. Aunque las bases de datos compartidas y el software para trabajo en grupo en los que se basa la gestión del conocimiento son susceptibles de mejora, no es la tecnología lo que está impidiendo a la gestión del conocimiento obtener los éxitos esperados. El problema radica en que las personas prefieren acaparar el conocimiento a compartirlo.

Se han estudiado centenares de organizaciones y se ha encontrado que las personas son adictas a acumular información, de igual manera que son adictas a acumular poder o riqueza. La gente no encuentra muchos beneficios en compartir la información ni en regalarla. En la mayoría de las organizaciones, las iniciativas de gestión del conocimiento se marchitan al toparse con una inesperada aversión humana a compartir aquellas cosas que se sabe que son ciertas y, lo que es peor para las organizaciones, aquellas cosas que se sabe que son falsas. La gente siempre tendrá a compartir antes de las noticias de las victorias, que la información sobre donde están enterrados los cadáveres.

## D. TOMA DE DECISIONES

Los procesos de toma de decisiones definen los mecanismos de financiación y de toma de decisiones para las actividades cotidianas de planificación y gestión. Estos procesos se pueden, a su vez, descomponer en mecanismos de toma de decisiones, modelos de financiación y procesos de apelación. Los Mecanismos de toma de decisiones: pueden ir desde una toma de decisiones por consenso hasta el empleo de un sistema de votación por mayoría (simple o ponderada), o incluso puede tratarse de un modelo de carácter dictatorial. La Financiación: puede hacer referencia a la asignación de fondos corporativos, a la financiación con cargo a proyectos específicos o a una combinación de los dos; el Proceso de apelación: puede ser sancionado explícitamente por la dirección general o ser de naturaleza informal. (Hartman & Sifonis, 2000:15).

**P117 ¿Autonomía Decisional?** El gerente del sector maderas considera la importancia de la autonomía decisional al opinar que "Tienen que aprender a pensar y a tomar decisiones. Una toma de decisión a tiempo evita que se pierda una cantidad de tiempo y dinero. También se puede caer una cantidad de negocios, por no haber tomado una decisión a tiempo". (P117:E03:I04FCC).

**P118 Experiencia con la autonomía decisional.** El gerente de la E01 considera que ha habido poca o ninguna autonomía decisional. Su experiencia es que "es muy delicado el proceso; ésta complejidad de manipular este tipo de componentes tiene su parte delicada, preferimos en el mayor de los casos que siempre estén consultando a la parte experimentada, la parte técnica, que es el mismo dueño de la empresa, es digamos el cerebro de todo esto". El elemento que aducen para esa directriz es que "hay que tomar ciertas previsiones en cuanto a seguridad se refiere, los errores humanos siempre están allí presente no vaya a tomar una decisión a título personal que vaya a perjudicar al conjunto o grupo". Insiste el gerente en que "No es aconsejable que el obrero tenga alguna discreción, preferimos la consulta inmediata con el supervisor o el ingeniero o a cualquiera de los dirigentes". (P118:E01:I01CHA).

Por su parte metalmecánico dice que "el problema es que las decisiones, pocos son los que las pueden tomar asertivamente, es muy poquito. en realidad no tienen mucha libertad en el aspecto que no tienen para donde coger, por decir algo, ¿porque que decisión pueden tomar?". La gerente considera que no hay ocasión de tomar decisiones a no ser las propias del trabajo, es decir, "que si hacen o no hacen un resorte, que si lo hacen bien, si lo hacen mal, ellos tienen que basarse en un manual que ellos tienen que caer con eso, si lo entregan mas rápido o mas tarde tampoco puede decidir porque hay un tiempo de entrega, ellos tienen su sección formada". (P118:E04:I05ANN).

**P119 Enfoques en los estilos en la Toma de Decisiones.** Los gerentes de la PYME usualmente toman sus decisiones de forma práctica, rápida. Los entrevistados de las empresas (E03) y (E04) coincidieron en su estilo.

Hay que ser muy práctico y tener una especie más bien de velocímetro mental, de velocidad mental y calcular los tiempos, los pros y los contras de la decisión que se va a tomar, yo soy rápido, yo tomo decisiones rápidas" (P119:E03:I04FCC); Coincidentemente, " tiene que ser siempre decididas a tomarlas porque si uno no toma decisiones la cosa no se mueve, Yo tomo rápido, las decisiones las tomo rápido no demoro mucho es mi forma de hacerla a lo mejor otras personas pensarán mas" (P119:E03:I04FCC).

Pues, tiene que ser siempre decididas a tomarlas porque si uno no toma decisiones la cosa no se mueve, Yo tomo rápido, las decisiones las tomo rápido no demoro mucho es mi forma de hacerla a lo mejor otras personas pensarán mas. (P119:E04:I05ANN)

Los gerentes de la PYME necesitan un estilo decisorio. Con esta expresión Oxenfeldt, A. (1985:13) denota "cualidades muy relacionadas con características básicas de la personalidad, que influyen el comportamiento del ejecutivo en un contexto de toma de decisiones". En contraposición, hay ejecutivos muy inflexibles, de mentalidad estrecha y llenas de prejuicios, al decir de este autor. A menudo ellos pueden llegar a conclusiones erradas, no importa cuanto bien estén informados sobre modelos, conceptos o enfoques y que posean bastantes datos sobre sus problemas. Dentro de las cualidades deseables se encuentra la objetividad, flexibilidad, tolerancia al riesgo, no adoptar posiciones a la defensiva, tolerancia a la ambigüedad, paciencia con el detalle, poderes de lógica, imaginación, resistencia cuando hay presión y madurez.

En cuanto a los comportamientos deseables en los ejecutivos que toman decisiones, el autor señala que se tomen el tiempo para decidir, sin precipitación, comentar las decisiones cuando haya oportunidad; disecar las decisiones cuando han salido mal, no angustiarse respecto a sus decisiones una vez ya tomadas; revisión de las decisiones anteriores para ver que los supuestos subyacentes fueran válidos; pedir consejo a quienes puedan aportar, aceptar buenos consejos cuando le son ofrecidos, delegar decisiones o parte de ellas cuando no está bien calificado para tomarlas. Aprender de sus equivocaciones en vez de gastar energías defendiéndolas. Presentar sus puntos de vistas a personas que no estén de acuerdo con él; cuando hay la oportunidad, deliberar y le darle vueltas al problema antes de tomar las decisiones.

Los enfoques de la toma de decisión se dividen en enfoque intuitivo y enfoque explícito. El enfoque intuitivo parte del supuesto de que las decisiones se basan en el pensamiento no consciente. Normalmente, una pregunta o un estímulo y una reacción acude de inmediato al nivel consciente a menudo en la forma de una respuesta específica. Esto es, se formulan juicios instantáneos. Por lo general el individuo actúa en base a ese juicio. Se toman todas las decisiones sin saber como se llega a ellas. No hay información, o inferencias o deducciones plenamente identificados que influyen en las mismas. Intuición es "los proceso de pensamiento no

consciente del cerebro". (Oxenfeldt, A. 1985:8). Se carece de una medida precisa acerca de la validez de los juicios intuitivos en otros tipos de decisiones, en este caso, los gerentes.

Comenta el autor que la validez del juicio de un individuo varia con el contenido emocional del problema. Los individuos son diferentes en cuanto a su dominio de enfoques y habilidades sofisticados para la toma de decisiones, es decir, en cuanto a su conocimiento e interés respecto de la toma de decisiones como un proceso y las técnicas que conoce para el manejo de asuntos difíciles. Hay algunos individuos que son muy talentosos y consistentes en hacer un juicio intuitivo mientras que la mayoría de las personas tiene una habilidad limitada. Los enfoques explícitos cubren una amplia gama, desde la simple lista de los pros y contras de una acción en consideración hasta el uso de modelos matemáticos o econométricos complejos. Se clasifican los enfoques explícitos de las decisiones según la cantidad de información utilizada; según que la decisión sea tomada por un individuo o por un grupo; según que la decisión haya sido defendida por escrito y según que se haya utilizado un modelo matemático.

## E. MANTENIMIENTO

La conservación en buen estado de la maquinaria, siguiendo planes de preventivos o correctivos de mantenimiento se considera una función crítica, para lograr una excelente productividad que no sea afectada por paradas innecesarias que se traducen en altos costos y manejo ineficiente de la planta productiva.

**P120 El mantenimiento es ahorro.** La gerencia de la E01 dijo que eran muy atentos con esos planes de mantenimiento. Todos los activos reciben mantenimiento, es decir, "la maquinaria con cierta periodicidad, la planta, el mismo aseo involucra lo que es el mantenimiento". Apoyan una buena imagen de la planta a través del mantenimiento "la misma fachada, la misma presentación, la misma pintura, la reputación de la misma empresa. Acoto el gerente que "los planes de mantenimiento están basado en la mayor importancia es en la planta física como tal y donde los trabajadores esta diariamente, esto para nosotros es fundamental, eso es una prioridad". (P120:E01:I01CHA).

El sector maderas considera que "todo el mantenimiento es ahorro, sin mantenimiento se deteriora acarrea perdidas, es ahorro 100%, Es 100% estratégico y es fundamental en cualquier organización, en cualquier casa, en la misma vida del ser humano, es estratégico el mantenimiento". Pero afirmo que "en cuanto a los programas, hacemos los convencional. No hay un programa o un organigrama, ni nada por el estilo a seguir. ya se sabe que cuando se esta trabajando en el taller, por ejemplo, los obreros ya tienen ordenes que

cuando se termina el día viernes o el día sábado hay que hacerle mantenimiento a la maquinarias". Con una periodicidad anual "hay que hacerle mantenimiento profundo, los vehículos cada kilometraje hay que hacerle mantenimiento. La sede aquí de exhibición hay que limpiarla todos los días asearla perfumar la, eso forma parte del programa". (P120:E03:I04FCC). La situación con respecto al mantenimiento para metalmecánico es crítica. Afirma la gerente que "este programa, para tal fecha no existe. Pero para nosotros es muy importante el mantenimiento porque tenemos maquinaria muy vieja, entonces si esa maquinaria no esta permanentemente atendida, mantenida, no nos va a rendir". Por este factor situacional, el mantenimiento "es súper importante y en diciembre, generalmente, siempre se les pinta, se les acomoda, se les arregla, se arregla la planta generalmente todos los diciembre, antes de irnos de vacaciones colectivas, se hace todo eso". (P120:E04:I05ANN).

## F. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

**P121 Gerenciando la Seguridad e Higiene Industrial.** En el sector plásticos las experiencias negativas, han sido muy pocas. La empresa dota a los trabajadores de implementos para su protección industrial, "ellos tienen sus zapatos de seguridad industrial, la empresa les provee cada 6 meses de una dotación donde le entrega pantalón y camisa, tienen sus mascarillas para proteger". El gerente comento que han recibido supervisiones por parte del Ministerio del Trabajo. (P121:E01:I01CHA). La situación en el sector maderas es similar a la de plásticos "no ha habido experiencias negativas gracias a dios. El Ministerio del trabajo, si llega de vez en cuando aparecieron hace como mes y medio [Julio 2004]" (P121:E03:I04FCC). De igual manera, la gerente del sector metalmecánico presenta coincidencia con los anteriores "experiencias negativas, no. siempre el ministerio del trabajo esta pendiente. Eso se maneja a través de un equipo que hay de seguridad industrial, lo tenemos que tener por obligación porque el contrato colectivo nos lo exige". (P121:E04:I05ANN).

La seguridad es la responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la empresa. Sin embargo, como la mayoría de las funciones de la sociedad moderna se cumplen a través de una jerarquía organizacional, la responsabilidad de la seguridad de otros aumenta en importancia a medida que ascienden la jerarquía. Cualesquiera que sea las particularidades que ofrece una empresa, los dirigentes de las empresa tiene que tener conciencia que las lesiones son costosas, se incurre en costos médicos e indemnizaciones y que en el trabajo productivo se pierde un tiempo valioso, a la vez que se producen daños en la propiedad. Para el cliente interno, es decir, los trabajadores, los gerentes tienen una responsabilidad ética y social en el sentido de garantizar su seguridad e higiene industrial. También el Principio Básico de la Política y Organización de la Norma Covenin 80-89 plantea que la empresa debe contar con políticas que garanticen y promuevan permanentemente las ventajas

de trabajar con seguridad y en un ambiente de trabajo limpio y ordenado. La empresa estimulara la higiene y limpieza tanto de los trabajadores (en lo personal) como en el ambiente de trabajo.

Blacke (1977:11) reportaba que en lapso comprendido desde 1934 a 1970 habían muerto de 90.000 a 100.000 personas en Estados Unidos a consecuencia de accidentes. Entre 1950 y 1960 los accidentes promediaban más de 93.000 víctimas por año. Los accidentes son sucesos que ocurren en forma inesperada. Su causa es una situación o acto inseguro, o cualquiera otra acción defectuosa que se necesita corregir para evitar que el caso se repita. Se define el termino accidente como "una ocurrencia no planeada ni buscada que interrumpe o interfiere la actividad laboral". (Blacke, 1977:77). Mientras que la lesión accidental denota daño al trabajador a causa de un accidente. No comprende daño a la salud del trabajador a menos que provenga de un accidente como por ejemplo el envenenamiento.

Las lesiones traen consigo una inmensa cantidad de sufrimiento y dolor, acota el referido autor. No solamente afecta a la victima y a su familia sino que impacta al estado por cuanto hay un desperdicio de recursos humanos y materiales, sobre todo "si se tiene presente que puede ser evitado empleando métodos que han demostrado su eficacia al correr del tiempo". El autor considera como una cuestión de actitud mental. Es necesario enfatizar la responsabilidad social y ética de la gerencia de la PYME. Numerosas organizaciones industriales Americanas han demostrado que los accidentes pueden ser reducidos hasta una cifra que casi signifique la eliminación de los mismos. Hacerlo es ventajoso; los desembolsos son relativamente pequeños; en toda forma de actividad humana existe un cierto grado de riesgo o peligro.

Un accidente tiene costos para la victima, pudiéndole ocasionar incapacidad parcial, temporal, permanente. Para el patrono el costo de la indemnización, aun cuando es cubierta por los seguros, tiene la afección a sus procesos productivos, la perdida de tiempo, etc., y el componente ético. De igual forma, para la sociedad, porque de alguna manera hay despilfarro de recursos, tan escasos. Los elementos de un programa eficaz de seguridad contemplan al decir de Blacke (1977:104) el compromiso que debe tener una dirección ejecutiva continua y enérgica; el equipo y la fabrica deben ser seguros; la supervisión debe ser competente y tener un ferviente espíritu de seguridad; También se requiere una plena cooperación y motivación en la prevención de accidentes por parte del empleado.

Hay actividades muy puntuales que favorecen en la eliminación de los riesgos y ellas contemplan la planificación, considerada como parte fundamental de todo proyecto de seguridad; atender a la seguridad en las compras, que tenga apoyo logístico; la inspección; análisis de la seguridad o riesgo en la tarea (el control de los actos del trabajador es una función de supervisión); investigación de los accidentes permite recabar información

que servirá para evitar que el accidente se repita). Blacke (1977:7107) afirma que hay actividades específicas cuyo propósito primordial es producir una conducta segura y adecuada tales como la colocación o empleo del personal (las cualidades humanas necesarias para el trabajo a desempeñar, pruebas físicas, de aptitudes, análisis psicológico); el adiestramiento (el análisis de la tarea determina los métodos de seguridad en el trabajo y suministra la información que el trabajador necesita); supervisión (es necesarias también la atención a la selección y adiestramiento de los supervisores); educación (aumento del conocimiento que posee un individuo respecto al campo de trabajo en que se desenvuelve, pero es necesario el entrenamiento, es decir, el desarrollo de su habilidad en la ejecución de tareas); y participación del empleado.

Ha sido preocupación permanente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) promover y respaldar el establecimiento y la consecución en los estados miembros de programas para hacer mas humano el trabajo, mediante la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, la difusión y aplicación de los principios de la ergonomía, el ordenamiento del tiempo de trabajo, el mejoramiento del contenido y la organización de las tareas y de las condiciones de trabajo en general, y esfuerzos tendientes a que la transmisión de tecnología se presta mas atención al factor humano.

Para ello la Organización Internacional del Trabajo (OIT) Ginebra (1995) elaboro nuevas normas internacionales de trabajo y revisión de las existentes; facilita asistencia técnica por equipos multidisciplinarios; lleva a cabo la organización de reuniones con los representantes de los gobiernos de los empleadores y de los trabajadores, en particular de reuniones de comisiones de industrias para el estudio de los problemas; investigaciones y estudios de caso; e intercambio de información.

La transferencia de tecnología ha constituido siempre un factor esencial para el desarrollo económico y el mejoramiento de las condiciones sociales y en la actualidad, la maquinaria, productos y procedimientos forman parte de una incesante transferencia que se realiza desde los países industrializados hacia los países en desarrollo. El interés no se limita al conocimiento en el funcionamiento de la maquinaria o productos o procedimientos sino tiene connotaciones de tipo ético, pues amplía el conocimiento con respecto a los efectos que la tecnología transferida puede tener sobre la seguridad, la salud y las condiciones de trabajo de quienes la utilizan". (OIT, 1995:V)

La tecnología es ese conjunto de conocimientos, experiencia y calificaciones necesarios para fabricar un producto o ejecutar un trabajo y para establecer una empresa con ese fin. La transferencia de tecnología es la exportación de tecnología de un país a otro según diversas modalidades (construcción de fabricas y plantas industriales completas, importación de equipos y de componentes lógicos, financiación de importantes proyectos

de industrialización o de infraestructura, envío de expertos extranjeros como consultores y formación de personal local. (OIT, 1995:4).

La observancia de la seguridad e higiene en la PYME se debe considerar con la misma importancia y evaluar de igual forma que cualquier otra responsabilidad directiva. Los trabajadores deberán ser formados y competentes para afrontar adecuadamente las situaciones de urgencia, mediante el uso de los procedimientos establecidos. La gerencia debe formular una política de seguridad e higiene para sus respectivos lugares de trabajo la cual debería darse a conocer a todos los niveles de dirección y a los trabajadores.

La Republica Bolivariana de Venezuela cuenta con el Ministerio del Trabajo y posee una legislación vigente, reglamentos y leyes, para normar esta materia, y de esta forma apoyar lo referido a seguridad e higiene del trabajo necesaria para afrontar los problemas inherentes a seguridad, higiene y condiciones de trabajo. La OIT esta llamada a prestar asistencia a los países en desarrollo por medio de sus programas de cooperación técnica. La Organización comenta que el papel de las organizaciones de empleadores debe fomentar la seguridad e higiene a través del desarrollo y fomento entre sus miembros de la competencia y conciencias sobre la seguridad, salud y condiciones de trabajo de los trabajadores. Esta toma de conciencia se puede estimular mediante estrategias de información y comunicación, por ejemplo, por medio de seminarios, coloquios, campañas de seguridad y la creación de centros de formación.

Cuesta F. (1998) propone una metodología que se centra en uno de los aspectos que pueden hacer perder productividad por pérdidas de tiempo, como lo es el mantenimiento de maquinas, equipos y herramientas. Dicho autor define al sistema de gestión integrado como Total Productive Maintenance (TPM) el cual permite a las empresas mejorar significativamente la eficiencia de producción mediante la involucración activa de sus operarios. El sistema de gestión integrado propuesto por este autor persigue la creación de un sistema productivo de mantenimiento, consiguiendo una utilización más efectiva y rentable de los equipos y maquinaria, eliminando las paradas no deseadas, tanto por mantenimiento preventivo como correctivo.

Él plantea igualmente, la promoción del trabajo en equipos multidisciplinarios o transfuncionales en torno a la maquinaria de la empresa para conseguir su máximo rendimiento. Para lo que se requerirá un importante cambio cultura de la organización, anteponiendo el proceso horizontal sobre la función vertical Y estableciendo un sistema de dirección por involucración, donde todos y cada uno de los componentes de la organización desde la alta dirección hasta los empleados se involucren y tomen postura activa en la consecución del objetivo común. Comenta Cuesta F. (1009:169) con este sistema "se producirá una importante mejora en la calidad de los productos fabricados y un incremento de la eficacia de la maquinaria, reduciendo pérdidas mediante una mayor

disponibilidad de las misma y reduciendo los costes de mantenimiento, esto gracias a la involucración de los trabajadores en el proceso de mantenimiento”.

El control de los riesgos es esencial. Remontándonos en el tiempo, eran muchos los empresarios a los que no les preocupaba demasiado la seguridad de los obreros. Sólo empezaron a prestar atención al tema con la aprobación de las leyes que garantizaban la seguridad laboral por parte del estado, y que buscaban hacer más seguro el entorno del trabajo y que finalmente el patrono entendió que resultaba más barato que pagar compensaciones.

El aumento de las expectativas de los empleados y la búsqueda de un balance entre las demandas y los costos. Hay una correlación significativa entre la buena salud de los empleados y su productividad. Las organizaciones tendrán que considerar relaciones de costo-beneficio para poner en práctica programas preventivos para garantizar la salud física y mental de sus empleados. Se requerirán en las organizaciones personas capacitadas en estos aspectos para adelantar dichos programas.

**P122 Acatando las Normas de Seguridad e Higiene Industrial.** E01 al examinar la pregunta, referido al compromiso moral que tiene el gerente por el cumplimiento de las normas dijo que “bueno entendamos que un compromiso hasta cierto punto, por que aquí hemos tenido la experiencia de que “x” personal no se quiere ajustar a las normas”. Resalto que “esto depende de la actitud que maneje la persona de su mentalidad que sabe que tiene que usar la mascarilla, pero que no le da importancia o no están clara o no le da su real gana de ponerse su mascarilla y asume la responsabilidad de que eso es un problema”.

Sin embargo, el E01 dice que “procuramos persuadirlos, hablándoles ciertos avisos que se colocan en diferentes puntos de la planta para darle la importancia de porque debe ponerse la mascarilla”. Corroboro que “un compromiso moral así ya de vida o muerte, no, no entendamos que las normas están allí, entendamos que se ejerce una presión para que las normas se cumplan pero de allí a obligatoriamente porque tengas que entrar por ese aro entonces ya tendríamos que o persuadirlos”. Recalco que “vuelvo y repito o tomar decisiones con un personal que se muestra intransigente, entonces no podrá estar en el equipo, no podrá estar en la empresa, entonces lamentablemente no se adapta o no colabora”. La experiencia que reporto el E01 fue que “estos casos se dan muy poco, para ser franco muy poco”. (P122:E01:I01CHA).

La actitud del gerente del sector Madera difiere con el Sector plástico. En este sentido, comento “Si se sabe utilizar, es beneficioso y es en pro y en beneficio para la compañía y es en pro y en beneficio para a nivel

personal y buscando el beneficio para todos los que laboran con nosotros. Ese poder se manifiesta, siendo la cabeza del grupo y el que toma la iniciativa y las ideas, generalmente". (P122:E03:I04FCC).

La gerente de Metalmecánico por su parte comunicó que "lamentablemente son como niños, uno tiene que primero mantener un estado de higiene industrial en toda la planta, mantenerlo al día, los extinguidores, los cascos, los guantes, los lentes". Pareciera que todos los trabajadores no son muy dados al uso de estos implementos de seguridad. Ella dijo "y obligarlos a que lo usen, porque no lo usan, si van a soldar no se ponen lentes, si van a trabajar con alambre no se ponen guantes, si van a trabajar con soldadura, también no se ponen peto". (P122:E04:I05ANN). La Ley del trabajo venezolana vigente, en su capítulo VI referido a la Higiene y Seguridad en el Trabajo dice en su articulado que el patrono deberá tomar en las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Entre otras disposiciones legales, allí se estipulan la advertencia de peligro al trabajador, la designación de lugares donde comer y dormir, la dotación de sillas en los locales para comodidad del trabajador, el derecho de suministrar transporte al trabajador cuando el lugar de trabajo se ubique a más de treinta kilómetros de distancia de la población más cercana. también refiere al suministro de vivienda al trabajador cuando ocupe habitualmente más de 500 trabajadores cuyas labores se presten en lugares despoblados. Adicionalmente el patrono deberá sostener a su propio costo puestos de socorro, médico, farmacia. Cuando el patrono ocupe a más de mil trabajadores también dotará de establecimientos de educación para los hijos de los trabajadores y atención hospitalaria. también apoyará con becas para seguir estudios en sus áreas de interés. Hay otros instrumentos legales, aparte de la ley del trabajo, como el reglamento de seguridad e higiene en el trabajo, la ley y reglamento de seguro social.

**P123 Accidentes de Laborales: ¿deficiente previsión?** Los gerentes se quejan de la falta de disposición y colaboración del personal "es lamentable desde el punto de vista de que podemos tomar las previsiones y muchas veces pues alguna persona no colabora, pero se procura, lo importante es esto. insisto en la disposición de las personas se procura de que las personas trabajen con un sentido común". (P123:E01:I01CHA).

El gerente del sector maderas está consciente de que "generalmente los accidentes suceden por mala prevención". Él considera de que "una buena prevención es la eliminación del riesgo y del accidente el accidente sucede si, es porque una maquinaria está en mal funcionamiento, es precisamente por falta de mantenimiento, si

fue un descuido del obrero, que estaba trabajando, en fin, es precisamente por no estar en lo que se está haciendo, está haciendo una cosa y pensando en otra". Demuestra su solidaridad "Y en el entorno, es lógico que uno se hace partícipe de ese dolor y de ese sufrimiento, la persona que llega a suceder un accidente de esos". (P123:E03:I04FCC).

La sensibilidad social ante el problema se manifiesta por parte de la gerente del sector metalmeccánico "para nosotros es una preocupación, igualito como si fuera un familiar de uno, porque tantos años uno con esta gente y si es un accidente de trabajo peor todavía. Gracias a Dios que nosotros no hemos tenido muchos accidentes de trabajo". Confeso que "si la gente se enferma porque ya está vieja, problemas de enfermedades de vejez no, y de todas maneras siempre se les ha apoyado. Cuando se enferman siempre se atienden. Cuando no tienen familiares, este, los mismos compañeros, uno mismo siempre está pendiente de ellos en el hospital. aquí la gente es muy colaboradora con esas cosas". (P123:E04:I05ANN).

En los últimos años, los ingenieros han tratado de desarrollar un enfoque sistémico (la denominada ingeniería de seguridad para la prevención de accidentes laborales). Como los accidentes surgen por la interacción de los trabajadores con el entorno de trabajo, hay que examinar cuidadosamente ambos elementos para reducir el riesgo de lesiones. Éstas pueden deberse a las malas condiciones de trabajo, al uso de equipos y herramientas inadecuadamente diseñadas, al cansancio, la distracción, la inexperiencia o las acciones arriesgadas. El enfoque sistémico estudia las siguientes áreas: los lugares de trabajo (para eliminar o controlar los riesgos), los métodos y prácticas de actuación y la formación de empleados y supervisores.

Además, el enfoque sistémico exige un examen en profundidad de todos los accidentes que se han producido o han estado a punto de producirse. Se registran los datos esenciales sobre estas contingencias, junto con el historial del trabajador implicado, con el fin de encontrar y eliminar combinaciones de elementos que puedan provocar nuevos riesgos. El enfoque sistémico también dedica una atención especial a las capacidades y limitaciones de los trabajadores, y reconoce la existencia de grandes diferencias individuales entre las capacidades físicas y fisiológicas de las personas. Por eso, siempre que sea posible, las tareas deben asignarse a los trabajadores más adecuados para ellas

## G. PROCESO PRODUCTIVO PLANTA

**P124 Mayor Productividad.** Hay elementos que aumentan una mejor productividad, entendida esta como el uso de los medios para tratar de obtener en la organización más productos y servicios mediante la utilización eficiente de sus recursos. La empresa E01 considera que este elemento son "las materias primas..." pero

adicionalmente el gerente piensa que "estar en constante cambios, la misma tecnología en el tiempo avanza vertiginosamente el mismo proceso como tal, tal vez de alguna forma se simplifique o porque el producto venga menos volátil, o porque el producto perfectamente sea completamente inoloro". Comenta que ellos "Internamente estamos mejorándonos, haciendo mas practico mas funcional". (P124:E01:I01CHA). El gerente del sector maderas opina que "la base de todo mejoramiento es la disciplina. Es la constancia. Esa es la base de una buena productividad... Que se trabaje en un ambiente de concordancia, de mucha tranquilidad". (P124:E03:I04FCC). La gerente de metalmecánico considera que los elementos necesarios para mejorar la productividad están referidos a la parte tecnológica la cual debería ser modernizada, modificada. De igual forma, piensa que la gente tiene que ser alineada con la tecnología para lo cual deben tener un proceso de adaptación. Para eso se requiere de "incentivarlos a que eso lo va a mejorar y los va a poner a producir mas, tanto a ellos como a la empresa".

Destaco que los actuales momentos carecen de "un buen gerente de planta que no tenemos en este momento. Gente calificada profesionalmente hay, o sea ingenieros graduadísimos". Una de las criticas y quejas que manifestó la gerente de la E04 es la carencia en los gerentes que se contratan porque "uno no consigue es la calidad humana necesaria para manejar personal. Porque unos se sobrepasan. Hay ingenieros que se sobrepasan en el mando, entonces lo que causan es una rebeldía total todo el mundo se les revela o al revés son muy blandos y nadie les hace caso".

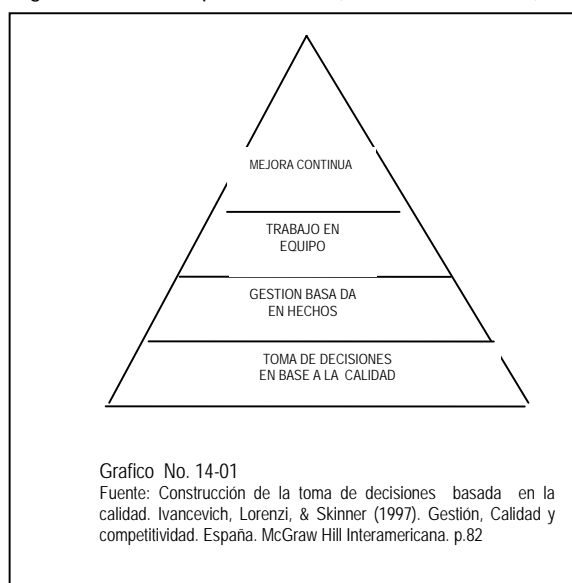
Dice la gerente que esta situación lleva a que "terminamos no teniendo a nadie; como que no tuviéramos a nadie". Esa carencia es suplida por uno de los socios "es mi hermano, el que va por planta, mira y chequea, claro, no esta todo el día ahí metido y tiene el supervisor de planta que es el que le echa la manito en eso". (P124:E04:I05ANN).

**P125 Modelo de Producción.** El gerente de la E01 explicó que llevan "un patrón de trabajo basado en la productividad que se requiere mantener en el mes, por cuestión de costos, es muy versátil, de que hoy no producimos laminas, sino que nos ponemos a producir tanques y el personal esta también capacitado para eso, así que la línea de producción también es muy funcional muy practica". La planta, dijo el gerente, esta en capacidad "desde el punto de vista plástico reforzado en el ramo como tal estamos en la capacidad para fabricar cualquier producto, cualquier producto terminado en fibra de vidrio". (P125:E01:I01CHA). La E03 consideran que su modelo de producción es flexible y el personal es polifacético; "el maestro esta capacitado para dirigir cualquier tipo de trabajo. A uno lo pone a hacer las gavetas. A otro a hacer los costados. Si y son multitareas. Pueden intercambiarse los operarios". Hacen uso de una previa planificación.

Expreso que “en el Táchira se trabaja todo lo que es madera, todo lo que es el tapizado, del comedor es otro subcontrato, en otro taller de aquí, del Táchira. Los muebles como tal, eso si es 100% caracas”. (P125:E03:I04FCC). La situación con la E04 es coincidente, pues sus procesos son flexibles y los trabajadores son multitarea. “Hay flexibilidad en el modelo de producción por precisamente por la diversidad de productos que nosotros fabricamos, nosotros fabricamos miles de productos entonces todos tienen que adaptarse y el producto tiene que salir de alguna manera”. (P125:E04:I05ANN).

## H. DISTRIBUCION DE PLANTA

**P126 Layout.** La distribución de planta en la E01 ha tenido cambios, ya sea por la modificación de los procesos o ampliaciones de planta. Todo obedece que “requerimos de mayor productividad, incrementamos la mayor cantidad de unidades producidas” motivo por el cual sabe que se requiere reorganizar la distribución. El gerente de la E01 valora que “esa distribución sea lo mas funcional, nos ha ayudado la parte industrial, los ingenieros, los supervisores”. (P126:E01:I01CHA). En cuanto al gerente de la E03, considera que un layout



óptimo favorece la productividad, además de que “estamos manteniendo primero la calidad, segundo tratamos de abaratar los costos”. De igual forma, “favorece 100% la productividad se esta trabajando en una manera de por serie, es mucho mas rendidor o rinde mas el tiempo o los materiales y se elabora mas fácilmente y mas limpiamente el producto”. (P126:E03:I04FCC). La situación de la E04 es muy favorable por cuanto “Gracias a Dios nosotros tenemos la distribución técnicamente formulada, esta hecha para que el manejo sea mas fácil porque así se estipula en las plantas industriales mecánicas como la nuestra”.

(P126:E04:I05ANN).

**P127 Rechazo a la Rigidez Productiva.** Hay un consenso en los gerentes de la PYMES de que “La rigidez es mala, es negativa”. El gerente de la E01 dijo que “aquí hay siempre un cambio de voz, aquí no hay rigidez aquí no existe la rigidez en la toma de decisiones aquí quien me marca a mi la pauta es el mercado, presto muy vigilante, cual es la necesidad que realmente que viene del mercado”. (P127:E01:I01CHA). Como se observa, la empresa “reacciona” y decide según lo demande el mercado y no previa planificación, proactiva.

El gerente de la Empresa del sector maderas recalco que "el industrial de hoy día, tiene que concientizarse que las personas cambiamos". Así, resalto que "el descubrimiento del Siglo XX, del Siglo pasado fue precisamente que el ser humano cambia, regenerando completamente y se esta cambiando constantemente y que la manera de pensar es absolutamente cambiable. El pensamiento de ahorita no son los mismos de ayer". (P127:E03:I04FCC). La gerente de E04 esta a tono con sus colegas y concreto su opinión diciendo que "la rigidez no lleva a una buena producción. Hay que tener un poco flexible en todo". (P127:E04:I05ANN)

## I. CALIDAD

La Gestión de la Calidad Total (GCT) representa una tapa importante en el pensamiento relativo a la toma de decisiones en la gestión. En Japón se utiliza la gestión de la calidad total desde hace más de 40 años, aunque en Estados Unidos es relativamente nuevo. Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997:181) publicaron que "un proceso de toma de decisiones basado en la calidad exige que se preste atención a tres elementos fundamentales: mejora continua, gestión basada en hechos, y trabajo en equipo". Al combinar estos tres elementos emerge una construcción de la toma de decisiones basada en la calidad (Ver Grafico No. 14-01). Las organizaciones que utilizan GCT aportan a su personal las metas, la información y el tiempo requerido para la toma de decisiones que afecten la calidad. Es un sistema que demanda (1) Inversiones en la capacitación del personal para que se imbuyan en un sistema de valores basado en la calidad; (2) Comunicación transparente de alta dirección en todo lo relativo a la misión, metas y objetivos de la organización; (3) Un enfoque centrado en la satisfacción del cliente como norma primaria de eficacia. la calidad se convierte al mismo tiempo en causa y en resultado de una toma de decisiones eficaz.

Al contrastar los objetivos tradicionales de gestión en Estados Unidos Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997:181) los enuncian así: (1) El interés por los mercados nacionales; (2) El mantenimiento de una línea estable de producto y de crecimiento; (3) Cambios mínimos en el proceso productivo; (4) La consideración de los trabajadores como un gasto mas que como un activo; y (5) La atención en la productividad, beneficios y otros resultados financieros a corto plazo. Lo cual se asemeja a muchos lineamientos del paradigma mecanicista en la gestión de las organizaciones. Por el contrario, los objetivos que se fundamentan en la calidad pueden resumirse así: (1) Enfoque orientado al cliente; (2) Mejora continuada; (3) Constancia en el propósito; (4) Valor añadido; (5) Trabajo en equipo; (6) Enfoque sistemático; y (7) Perspectiva global.

**P129 Garantías.** Los productos que son fabricados por la PYME, en su mayoría, están apoyados por garantías, y aquellos que no la poseen están respaldados por una calidad, que garantiza, de alguna forma, la durabilidad del producto. Es una forma de que el consumidor vea respaldada su inversión. El gerente de E01

opina que "Los tanques para almacenar agua le estimamos 10 años, en el caso de las laminas no hay un tiempo determinado, hay puertas de baño instaladas que tienen 15 – 20 años". (P129:E01:I01CHA)

El gerente de E03 dice que de acuerdo al precio es la calidad. Sin embargo, como estrategia de venta, ellos han bajado el margen de ganancia, pero, manteniendo la calidad y de esta forma asegurar las ventas. En el caso de ellos, toda la mercancía tiene su garantía, normalmente no excede de 6 meses. también esta fábrica ofrece, "de repente podemos tener servicios de reparación. (P129:E03:I04FCC). Ellos tienen experiencias reales de que sus productos han durado en buenas condiciones, casi 25 años. Para E04 no hay una garantía por escrito como tal, pero los productos "son de muy buena calidad, el sistema de garantías no existe". Ellos tienen la Certificación de Calidad Norven, pero en la actualidad "no la volvimos a renovar, se ha pensado en renovar". (P129:E04:I05ANN).

La administración de las características del producto comprende la marca, el empaque, la etiqueta, el diseño, el color, la calidad, garantía y servicio. Es una parte integral de la planificación efectiva del producto. En Venezuela, los consumidores están amparados por un ordenamiento jurídico de protección al consumidor. Los consumidores están conscientes de sus derechos y están más informados, además de que los productos cada vez se vuelven más complejos.

**P130 Productos Defectuosos.** La PYME, a pesar de tener sus estándares de calidad, en determinado momento del proceso productivo, resultan productos defectuosos, lo que acarrea costos adicionales. Algunas empresas, interpretan que mejorar la calidad es igual que tener un mejor control de calidad para reducir los defectos que molestan a los clientes. Para la E01, en plástico reforzado, hay defectos de producción, esto significa una pérdida total, por lo cual se desecha. "No podemos reciclar en ningún momento. Hay mucho desperdicio en planta, tendríamos que tener otro tipo de tecnología (...) del mismo servicio de aseo urbano, se lleva todo esto a un relleno sanitario.

El costo asignado a este desperdicio, debe estar protegido". (P130:E01:I01CHA). Es necesario destacar que para otro tipo de plástico, éste sí permite el reciclaje; igualmente, parafinas. Sin embargo, en la empresa del sector madera, el desperdicio es muy poco, podría decirse que "No hay desperdicio. En caso de tener que rehacer un trabajo, dependiendo de lo que sea, si es algo que no vale la pena rehacerlo, pues es preferiblemente hacerlo y darle un costo de pérdida total". (P130:E03:I04FCC). Debido a las características del propio proceso productivo en el sector metalmecánico "El desperdicio siempre es obligado. Es natural, porque el fleje es una lámina. (...) voy a hacer una arandela en esta lámina por supuesto que si yo hago el huequito va haber desperdicio. No es muy alto. Dentro de todo es el normal. Yo le diría un 3 - 4 %. En cuanto al tratamiento

de costo, no lo hay. Ni siquiera lo absorbe el producto. Simplemente lo absorbemos nosotros, y como es pequeño... (P130:E04:I05ANN).

Al gerenciar la calidad las empresas lo han convertido en una potente arma estratégica. Con esto, los gerentes tratan de conseguir una ventaja sobre sus competidores ofreciendo de manera consistente productos y servicios que puedan satisfacer mejor las necesidades y preferencia de los consumidores en cuanto a calidad.

## J. CAPACIDAD INSTALADA

**P131 Capacidad Ociosa.** Los empresarios perciben una mejora en el mercado, por lo cual la capacidad ociosa ha venido disminuyendo. A tal efecto el gerente de la E01 declaro que “hasta hace un año dos años quizás por la misma problemática que existía de un mercado en el ámbito nacional estábamos trabajando en un 30 ya vamos en un 45 – 50% en los últimos casos”. En cuanto a la estrategia que han utilizado para alcanzar una reducción de estos porcentajes “la estrategia la hemos recibido directamente del mismo mercado, el consumo se ha incrementado consideramos que hay una estabilidad política que eso influye bastante y por otra parte, bueno, seguimos estimulando un poco mas a nuestros clientes”. Han diseñado campañas publicitarias para estimular la demanda y han sido efectivos en esto “arrancamos recientemente que es una campaña publicitaria con un comercial televisivo”.

Al consultársele del tratamiento de las perdidas ocasionadas el declaro “la cuantificación de estas perdidas, podemos hacer ciertas estimaciones lo que es perdida es difícil de recuperar”. (P131:E01:I01CHA). Como se deduce del testimonio, el aumento de la capacidad ociosa conlleva una serie de costos que hace que la industria pierda competitividad. Parafinas declaro que la capacidad ociosa que ha mantenido fue producto de “Los problemas en el suministro de materia prima obliga a reducir la capacidad instalada, desmotivando al empresario a efectuar nuevas inversiones”. (P131:E02:I02MYR).

Maderas ha sido afectado en que la planta “no ha trabajado full tiempo”. Ellos reportan que “ Ha habido épocas que se han bajado la producción a un 80% o sea que de repente esta trabajando con la capacidad de un 10%”. La causa que ha originado dicho problema es atribuido a “lo que acabamos de pasar hace dos años [paro venezolano] y lo que estamos pasando a comienzos de este año, que estábamos, prácticamente quietos, parados, lentos. Hay veces que se trabaja en un 10% y 90% ocioso”. Al preguntársele cual es el tratamiento que le dan a dicha situación, el manifestó “ahí es donde vienen los momentos desesperados, cuando se piensa inclusive hasta en un cierre”. también dijo que lo que se pierde por esa situación, “nunca me he puesto a sacar costos, pero si se suma es bastante son cifras elevadas, sencillamente es estancamiento”. (P131:E03:I04FCC).

Al contrastar la situación de la PYME tachirense con otras realidades del país, "los niveles de utilización de la capacidad productiva se ubican por debajo del 50%, con una declinación progresiva desde el año 2001" (Conindustria, 2003). De igual fuente, al preguntársele de cuales los factores que ellos consideraban que restringen su producción, en primer lugar, con un 80% se ubica la baja demanda de los productos que ofertan; en segundo lugar, con un 54% la falta de divisas; para el tercer lugar se ubico la falta de insumos con un 46%, las tasas de interés y falta de capital de trabajo con un 36% y 32% ocuparon el cuarto y quinto lugar respectivamente. Finalmente en los lugares 6, 7 y 8 con aproximadamente el 7%, 3% y 1% se ubicaron como factores que restringen la capacidad de producción a al control de precios, acceso al mercado exportador y finalmente la compra de productos importados. Todo lleva a concluir que realmente la PYME viene sopesando factores adversos que impactan en su productividad y competitividad.

## K. NIVELES DE INVENTARIOS

Justo a tiempo es una metodología cuyo propósito es eliminar grandes cantidades de actividades que no agregan valor (tramites improductivos) en los procesos de fabricación, compras y distribución. Cuando se maneja con eficiencia, la implantación de la filosofía justo a tiempo reduce significativamente no solo el costo de fabricación y de los materiales, sino también la necesidad de mantener grandes inventarios; así mismo, permite eliminar tiempos de espera en producción. Pero la implantación del justo a tiempo no es fácil. Requiere planeación cuidadosa y coordinación precisa. Para tener éxito en esto, es indispensable tener una cabal comprensión de los procesos administrativos y la diferencia que hay entre los principios de esta técnica y las practicas de la fabricación tradicional.

**P132 Materia Prima: ¿Continua, Oportuna y Suficiente?** La E01 mantiene una planificación de compra que le permite tener en los almacenes la suficiente cantidad de materia prima para cumplir con los objetivos de producción. En cuanto a la tendencia de los costos, la materia prima para nosotros es como casi el 80% del costo final del producto, va de la mano del dólar. Pero también "hay otro factor que también influye en el costo de la materia prima y es la escasez". (P132:E01:I01CHA). Comento otra ejecutiva de la E01 "Hay un producto que se llama "MO" que lo fabrica una sola empresa a nivel mundial, y si hay escasez y hay mucha demanda el precio lo suben, y a todos en línea nos afecta directo a todos, tanto al sector del plástico como al sector de fibra de vidrio".

Según se supo, no es el único componente, sino que "Igual con la "R", (...) otro tipo de químico La "F" es una sola empresa en Venezuela que es "S" que muchas veces prefiere exportar antes que cubrir la demanda

nacional [Venezuela], pero ellos han mantenido los precios últimamente". Como fabricantes, han hechos estudios para investigar una cartera de proveedores, pero se encontraron con que "en caso de los proveedores únicos, como el "MA" en el Japón, el es el único, se hicieron investigaciones de los proveedores y ya llegamos al que lo fabrica". (P132:E01:I03:NÑI). Parafinas, también se quejo de su proveedor, "Pdvsa no suministra la materia prima con regularidad debido a consecuencias del paro petrolero de 2002-2003 por lo que las empresas han tenido que estructurarse, trabajando a menor capacidad". (P132:E02:I02MYR). La falta de regularidad crea inconvenientes en la planificación de la producción. Para maderas, mas bien "si es continuo, oportuno y cantidades suficientes". Sin embargo, "tuvimos problemas con los haladores". Ellos los han buscado en "otros estados del país ó en Colombia". (P132:E03:I04FCC).

Donde si se consiguió el suministro continuo es metalmécanico. La gerente de la E04 afirmo "No tenemos problemas porque nosotros lo compramos a Colombia y realmente ellos no tienen problema", Presento una queja de los proveedores venezolanos porque "se han puesto supremamente costosos y muy exclusivos". Les condicionan la compra a que "si me compras tal cantidad, tienes que pasar de tal cantidad, me pagas al contado. Si no me pagas al contado no se que". Esta situación la desespero al punto de exclamar "¡Demasiado!, son muy soberbios y entonces no le da a uno respiro". Comparando a sus proveedores nacionales con los colombianos, éstos les dan un trato preferencial "inclusive nos dan hasta crédito de 1 - 2 meses que nos demoremos en pagar pero ya nos tienen esa confianza a pesar de que es importación". (P132:E04:I05ANN).

Al hacer una comparación de las diferencias entre el manejo tradicional de los stocks contra el método justo a tiempo se tiene que con la técnica del justo a tiempo los stocks son prácticamente cero, la producción es pieza a pieza y tienen el sistema de halar mientras que con el sistema tradicional los inventarios se mantienen en altos rangos, la producción es por lotes y tienen el sistema de empujar. En cuanto a la mano de obra los operarios son polifuncionales mientras que el sistema tradicional tiene operarios especializados. El control de calidad se hace directamente en la fuente mientras que el sistema tradicional hace el control de calidad por muestreo.

Otra de las diferencias estriba en que en el sistema justo a tiempo la distribución en planta es baja mientras que el sistema tradicional contempla una alta distribución de planta. La cantidad de operarios en planta también es una diferencia significativa. En el justo a tiempo son pocos los operarios y con celdas de fabricación mientras que el sistema tradicional contempla un mayor número de operarios en plantas con una alta departamentalización. Al evaluar las características del justo a tiempo con la PYME del Táchira es obvio que la gestión de los stocks se lleva por los métodos tradicionales.

## L. MARKETING

**P133 Políticas de marketing.** A los gerentes se les preguntó cuáles eran las políticas de marketing que ellos aplicaban para crear un mayor. El gerente de la E01, respecto al producto tanque de agua, el manifestó que “se abre una conciencia en las personas de que tenemos que almacenar agua, tenemos que racionarla. El tanque para almacenar agua va orientado en esa política de concientizar a la gente a que debe tener un tanque en su casa para tomar previsiones en el caso tal san Cristóbal hay un problema en el acueducto, mire la gente la pasa difícil”. (P133:E01:I01CHA).

El gerente del sector madera expuso que “lo hacemos de persona a persona, tratamos de ubicar la mercancía en los lugares ideales, no popularizarla, sino vender de una forma selectiva de tal manera que la mercancía vaya al público que realmente tiene que ir”. La finalidad que ellos persiguen es que “porque una vez que tu tengas un mueble de nosotros en tu casa, quiere decir que personas de la misma calidad social y económica de Ud., es la que lo visita” apunto que eso les ha dado resultado “porque no ha sido un publicidad masiva que llegue a un montón”. Explica porque “primero que no tendríamos capacidad de producción y segundo que la gente no tendría la capacidad de adquisición”. (P133:E03:I04FCC).

La gerente de metalmecánico dijo “Ahorita no, no esa parte nosotros todavía no lo manejamos”. Porque consideran que el producto se vende bastante bien; ellos lo tipifican como un producto de necesidad. Ella dice que “eso sería tener una publicidad bien armadita, por supuesto que sería muy bueno hacerlo pero no lo hemos hecho”; esta carencia la cubren porque “eso sale en nuestros catálogos se maneja a nivel de vendedores, el vendedor se lo entrega al cliente y eso sale en la literatura explicando la calidad de los resortes y el porque. Claro hay la orientación de calidad”. (P133:E04:I05ANN).

Las políticas de marketing son formuladas por las organizaciones para el cumplimiento de sus metas que lleven al logro de los objetivos, los cuales medirán el rendimiento en relación con los productos, mercados, distribución y servicio al cliente. Estos objetivos se centran en las perspectivas de rentabilidad a largo plazo. Las organizaciones bien gerenciadas miden el rendimiento en áreas tales como la cuota de mercado, el volumen de ventas, el número de distribuidores, el número de nuevos productos desarrollados.

A la vez, el término políticas hace referencia a las declaraciones escritas que reflejan los valores básicos de un plan y trazan directrices que permiten elegir acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Si se espera que los planes tengan un carácter relativamente permanente deberán formularse políticas para ponerlos en práctica. Las políticas eficaces presentan las siguientes características: Flexibilidad (una política logra un

equilibrio entre rigidez y la flexibilidad); amplitud (una política ha de abarcar múltiples contingencias); coordinación (una política debe coordinar fácilmente las decisiones, equipos y departamentos sin crear conflictos entre ellas); claridad (la política ha de expresarse con claridad y con lógicas); ética (la política ha de ser ética y sensible a las diferencias culturales). Las políticas son una guía para la acción empresarial. Ejemplo de ellas, son, no aceptar devoluciones; mantener el servicio de postventa como apoyo a los productos; promover y afirmar la integridad de nuestro personal, descuentos por pronto pago, etc.

**P134 ¿PYME orientada al cliente?.** Según los testimoniales, se evidencia que la PYME del sector plástico tiene una marcada orientación hacia las ventas

Yo creo que la idiosincrasia que manejamos nosotros internamente es para la misma ventas como tal guarda una cierta relación con el mismo cliente que también está concebido su negocio para vender nuestro producto, es decir, estamos estrechamente relacionados en cuanto al objeto principal que tiene cada negocio, si yo fabrico, si yo fabrico láminas en fibra de vidrio ¿verdad? y mi objeto es fabricar y comercializar pues de alguna forma hay una relación porque mi cliente o distribuidor su objeto principal es comercialización distribución del producto de este tipo, con el si estamos estrechamente ligado, a su vez sería el mayorista o nuestro distribuidor con todos los instaladores que consiga el en sus zonas potenciales porque ese instalador depende de que ese distribuidor tenga a la mano, le garantice tener en su piso de venta, en su stock las láminas que él está presupuestando en la calle, ¿no? (P134:E01:I01CHA).

Madera, por su parte, está más centrada en satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a brindar comodidad,

La organización está orientada al cliente porque la razón de existir de esta empresa y cualquier otra empresa es única y exclusivamente la razón de existir es esa. Porque si no existen clientes sencillamente no existe la empresa, y si no existe la empresa, no habrá trabajadores ni nada por el estilo y el inversionista pues sencillamente agarra sus reales y se va para otro lado donde pueda invertir. O sea que si estamos dirigidos 100% hacia la comodidad del cliente, hacia la atención del cliente, hacia la conformidad del cliente... (P134:E03:I04FCC).

Metalmecánico, por ejemplo, siempre quiere atender al cliente pero problemas de tipo logístico y operativo, en algunas ocasiones no permiten que esa intención sea cumplida satisfaciendo las peticiones de sus clientes, sino al final, se da lo que la fábrica puede cumplirle parcialmente.

Claro, Si, Primero porque yo creo porque atendemos bien al cliente. Tratamos de cumplirle. Tratamos de resolverles sus problemas porque generalmente siempre piden urgente, urgente, todo el mundo pide urgente, todo rápido, todo tiene que ser entregado de hoy para mañana. Uno trata de cumplirle a los clientes aunque sea les manda un poquito, bueno me pediste 10 mil te mando 3 mil para que te vayas arreglando, o sea siempre trata uno de colaborar buscando siempre la forma de mantenerlos. (P134:E04:I05ANN).

Hay una diferencia altamente significativa respecto a cuando la gerencia está orientada hacia las ventas o cuando está orientada hacia la mercadotecnia. En primer término, el interés en el enfoque de las ventas va dirigido hacia el producto mientras que en mercadotecnia el interés va centrado en los deseos de los

consumidores, de sus clientes. Cuando la orientación es hacia las ventas, la empresa fabrica el producto y después calcula como venderlo con alguna utilidad.

Si el enfoque es hacia la mercadotecnia la compañía primero determina lo que el cliente desea, después si calcula como producir y distribuir con utilidad dicho producto que satisfaga esas necesidades. La orientación en el enfoque de las ventas es hacia la compañía como tal, pero en mercadotecnia la orientación es externa, hacia el mercado. En el enfoque hacia las ventas, se recalca las necesidades de la compañía, en este caso, el vendedor. Pero si el enfoque es hacia la mercadotecnia se recalcan las necesidades del mercado, comprador.

Como se puede observar son dos paradigmas diferentes según se asuma uno u otro enfoque. El que esta actualmente es hacia la mercadotecnia pero se observa muchas empresas que aun siguen ancladas en viejos paradigmas y siguen gerenciando con un enfoque hacia las ventas. Como se ha destacado, cualquiera que sea el enfoque asumido por la gerencia tiene que estar en armonía con la responsabilidad social de una compañía, es decir, no contaminando. De manera que estamos en una ampliación del concepto de mercadotecnia.

A menudo, se suele agrupar a todos los clientes en una misma categoría, pero lo cierto es que, fruto de la relación continuada que se establece entre los clientes, por una parte, y la empresa y su personal, por la otra. Su topología es diversa. Brooking (1997:38) explica que “dependiendo del ciclo de ventas del producto, hay veces en que la captación de clientes puede ser muy cara”. Por lo tanto, para comprender el valor de la base de clientes como un activo, hay que conocer el ciclo de ventas de cada producto o servicio, el coste de las ventas y el tiempo que se necesita para convertir un hipotético en un cliente real.

Se exige un cambio de paradigma en la forma como las organizaciones ven y tratan a sus clientes, pues es difícil y costoso ganar nuevos clientes. El cambio de sistemas para la clasificación de los clientes exige inversión de tiempo, dinero y esfuerzo. Este cambio de estrategia para abandonar la estrategia de mercado basada en producto a una basada en el desarrollo de la cartera de clientes, conlleva a determinar el valor de cada cliente y servir mejor a los clientes más valiosos. Es parte de la filosofía expresada por los autores Don Peppers y Rogers (2001).

La metodología sugerida por estos autores, llamada ISIC (por las siglas en ingles de identificar, seleccionar, interactuar, y personalizar), apunta hacia el establecimiento de quienes son los clientes de la empresa y caracterizarlos, levantando una base de datos. Se asume una clasificación según su valor estratégico para la empresa, es decir, con cuanto contribuirá cada cliente con la rentabilidad futura de la empresa. El método ISIC requiere de establecer políticas y mecanismo de interacción que garanticen que cada cliente sea atendido

adecuadamente. Esto lleva a gastar un mayor esfuerzo al cliente valioso en menosprecio del cliente que consume los recursos de la empresa y no mejoran su rentabilidad. Se produce una interrelación y diálogo con los clientes para determinar sus necesidades y expectativas de manera que la empresa pueda llegar a ofrecer los productos personalizados que agreguen gran valor y vincularlos cada día con la empresa.

Larez (2001 2002, Octubre Marzo:126) considera que la situación para adoptar un cambio de paradigma en la gestión de los clientes es desafortunada pues "las Tecnologías y Sistemas de Información (TSI) continúan estando fuera de su alcance. Quizás les deban cultivar relaciones con los clientes que ya tengan la estructura tecnológica de apoyo al mercadeo uno a uno". El autor cita el caso de Makro, cadena de tiendas mayoristas que opera en Venezuela, con su sistema de compras en línea.

**P135 Ciclo de vida del producto.** Los gerentes de la PYME no han hecho la planificación de la vida de los productos y ellos han estado en el mercado por tiempo indefinido hasta que el mismo mercado los rechaza, produciendo una reacción "a innovar".

En el caso de nuestro producto líder nosotros recién un año vamos a cumplir, logramos renovarlo, logramos oxigenar de alguna forma ese renglón, porque vendimos de aproximadamente 20 años con la misma lamina pero con esta presentación (...) estos estampados estos colores tiene ya un poco mas agotado el mercado y nos obligo a innovar... es mucho mas fresca que se llama la lamina cristal. (P135:E01:I01CHA).

En el sector madera, hay confusión en el termino de ciclo de vida del producto y lo asocian a la vida útil del activo. Consideran que sus productos están indefinidamente en el tiempo, lo que cambian son los colores.

Esta mañana atendí una cliente que hace 25 años compro un juego de recibo, que lo compro ella aquí, y que esta intacto dice ella, y que se lo regalo a su hermano y solamente lo que hizo fue mandarlo a lavar. Yo creo que eso dice muchísimo de la vida de nuestros productos. La mercancía nuestra tiene la ventaja porque el mueble nuestro es un mueble que se lleva ahorita, se llevo antes y se seguirá llevando. Lo que cambian a veces son los colores pero los estilos trabajamos mucho sobre la combinaciones de neoclásico, o sea combinación de clásico moderno, entonces, de tal manera que si Ud., le coloca una decoración moderna con ese tipo de mueble que no vaya mal. No es un tipo de mueble definido como un Luis 16, ó un Luis 15, un Barroco, un Vermeer. (P135:E03:I04FCC).

Metalmecánico opina que la línea de reposición esta en la etapa de la madurez pero que últimamente se esta moviendo mucho debido a la imposibilidad de la gente de adquirir nuevos vehículos.

yo no pienso que este en la decadencia, estábamos en la madurez, del producto mas permanente que es el mercado reposición, se trabaja en base a las líneas de automóviles que llegan nuevos, el producto siempre esta actualizado por eso y mantenemos las líneas de resortes de automóviles viejos ¿Por qué? Porque ahorita el mercado de automóviles viejos también se esta moviendo mucho, porque la gente no compra carro nuevo, como no podemos tenemos que comprar carrito usado. (P135:E04:I05ANN).

La curva de ventas es la base para la planeación de mercadotecnia. La curva de utilidades, sin embargo sugiere que la gerencia debe ajustar su estrategia de producto a esta curva más que a la curva de ventas. La introducción de un producto nuevo en el momento propicio ayudara a mantener el nivel deseado de utilidades de

la compañía. En los tiempos contemporáneos, de inicio de Siglo, trae nuevas complejidades en el ambiente de los negocios ha aumentado los riesgos y las dificultades debido al fracaso del producto. Los requisitos de inversión para productos nuevos continua creciendo, generando así mayores puntos de equilibrio el resultado de esto es aumentar el tiempo que requiere una compañía para recuperar sus costos de productos nuevos. El paso de la innovación puede decrecer, pero aumentara el costo de cada innovación individual. A menudo el lema de la gerencia es innovar o morir, de manera que esta actitud de la innovación puede convertirse en una filosofía casi paralela a la de mercadotecnia. Debido al temor y alto costo del fracaso que produce la gerencia tiene una actitud reservada y muy cautelosa respecto de la innovación.

**P136 Satisfacción al Cliente.** Los gerentes opinan que siempre la satisfacción a cliente es medida 100%. Sin embargo, no indican alguna metodología específica, sino por experiencias como la reposiciones de pedidos, una llamada telefónica, entrevistas personalizadas, cumpliendo con los pedidos. También indican que reciben críticas de sus clientes por no despachar a tiempo.

La frecuencia me la da a mi la reposición de pedido, no se hacen estudios, Ahora en cuanto al grado de satisfacción, como no, esto lo palpamos bien sea por vía telefónica o entrevistas personalizadas que hacemos por que no encontramos de que la satisfacción de nuestro distribuidor estriba, en que ha captado mas mercado, ha captado nuevos instaladores, porque nuestra lamina de cristal ha motivado mas a la compra del mercado. (P137:E01:I01CHA).

Utilizan la "diplomacia" para el manejo de situaciones difíciles

la satisfacción del cliente es la satisfacción mía. Nos acaba de pasar una experiencia con un cliente. Una mujer. Yo trabajo mucho con mujeres. Una mujer que se le hizo un mueble hecho a la medida, con una medida específica y todo le quedo perfecto allá, y lo recibió. Muy bonito y todo pero luego dijo que no, no le gustaba, porque al esposo no le había gustado, pero a ella le gusto. En ese tipo de situación, quien fue que contrato esta satisfecha. Me dijo, "FCC", yo acabo de regresar un Mercedes Benz porque no le gusto el tapizado.

Que se lo habían importado para ella, exclusivamente. Pero si ella objeta a Mercedes Benz, que estamos hablando de otra cosa, de otro mundo, de otra calidad, que nos queda para nosotros. Pero buenos, eso es un caso muy aislado. Pero lamentablemente esos casos aislados distorsionan bastante, distorsionan muchísimo. Lo hemos manejado muy diplomáticamente. Ahí lo que cabe es la diplomacia. Y darle la razón, así no la tenga, porque no la tiene. No ha habido sustitución de producto... estamos en conversaciones (P136:E03:I04FCC)

La gerente de Metalmecánico pone en duda la "lealtad de sus clientes" y considera más bien que es conveniencia.

Eso se mide todo el tiempo, también recibimos muchas críticas por supuesto que si, cuando en realidad no podemos cumplirle a un cliente. Ellos se molestan porque no podemos enviar el producto, de repente, a veces tenemos la culpa. Porque no tenemos un gran stock de inventarios de alambre (...) Se presentan frecuentemente (...) El cliente se mantiene, a pesar de los pesares. Más que lealtad del cliente creo que no hay quien se lo haga (P136:E04:I05ANN)

Para lograr la satisfacción del cliente es preciso mejorar continuamente los procesos de trabajo. Según Juran (cp Ivancevich y otros, 1997:231) la planificación para la mejora continua en el proceso de producción requiera las siguientes etapas: "demostrar la necesidad de introducir mejoras; identificar proyecto específicos de mejora; organizarse para dirigir los proyectos; organizarse para el diagnostico de problemas (descubrir causas);

analizar para encontrar las causas; prescribir remedios; determinar si posremedios son eficaces bajo condiciones operativas; procurar el control para mantener las ganancias. No hay una solución única y final que satisfaga permanentemente las demandas del cliente. La planificación basada en la calidad es dinámica, continúa y flexible pero al mismo tiempo firmemente vinculada al cliente y a la mejora continua. La satisfacción del cliente le dará a la organización la Repetibilidad del negocio, y es lo que Brooking A. (1997:235) denoto que es "Cuando el cliente acude de nuevo al mismo proveedor de productos y servicios". Para obtener el éxito en la e-economía, debemos ser capaces de transformar el cambio en una ventaja competitiva para nuestra empresa y para nuestros clientes. Por supuesto, un factor cultural clave en cualquier empresa de éxito es tratar siempre de conseguir el mayor grado de satisfacción de los clientes. La fidelidad del cliente es un activo, ya que conduce a la repetición del negocio y, en ocasiones, a la existencia de reserva de pedidos.

**P137 Mercado Meta.** El mercado meta es parte del sistema de mercadotecnia y es definido por Kotler (1996) como aquel que esta compuesto por una serie de compradores que comparten las necesidades o las características que la empresa ha optado por atender. El mercado meta que atiende la PYME tachirense es variado. Por un lado atienden un mercado corporativo, pero también atienden al consumidor final, en algunos casos, en todos los estratos sociales. Ellos han dividido su mercado meta de manera natural, sin requerirse de estudios especiales. Por ejemplo en el caso del sector plástico, el producto es de tipo industrial, pero la puerta de baño si es

... un producto que llega a cualquier estrato social y a cualquier tipo también digamos de mercado. Pues se instalan puertas en hoteles, se instalan puertas en posadas, se instalan puertas en restaurantes, se instalan puertas, por supuesto que ese es el consumo maleable el del uso domestico.

Si desglosamos los porcentaje me atrevo a decirle que un 80% de mi producto va al uso domestico ya es otro tipo de mercado pero, podemos estar de acuerdo que el 20% claro que si. En los tanques, el porcentaje de facturación representa el 10% de la venta completa y el resto, o sea el 90% esta entre la lamina acanalada y principalmente a lamina de puerta de baño. Las producciones especiales, son productos determinados que se fabrican se venden en determinados momentos. (P138:E01:I01CHA).

Cuadro No. 14-02  
MOTORES DE NEGOCIO EN LA ECONOMIA TRADICIONAL Y EN LA RED

<b>Economía tradicional</b>	<b>e-economía</b>
Condiciones de operación predecibles y estables	Fuerte competencia
Economías de escala	Relaciones uno a uno
Estabilidad: dependencia de los factores geográficos y de capital	Movimiento
Posicionamiento	Transformación de valores
Planificación a largo plazo	Ejecución en tiempo real (agilidad)
Protección de productos, mercados y canales	Canibalización de productos, mercados y canales
Predicción del futuro	Modelado o adaptación al futuro
Fomento de la repetición	Fomento de la experimentación
Planes de acción detallados	Gestión de las opciones
Alianzas formales y estructuradas	Redes de alianzas informales
Aversión al fracaso	El fracaso puede producirse

Cuadro No. 14-02  
MOTORES DE NEGOCIO EN LA ECONOMÍA TRADICIONAL Y EN LA RED

Economía tradicional	e-economía
	... Continuación
Vínculos débiles entre la recompensa y los resultados	Vínculos directos entre el riesgo y la recompensa

Fuente: Tomado de Hartman & Sifonis (2000). Net Ready. Estrategias para el éxito en la e-economía. España. McGrawHill. p. xvi

En el caso del sector maderas, sus productos van a un segmento de altos ingresos

Los productos van hacia Táchira, también en Caracas y Oriente. A nivel de mueblería de alto prestigio y a nivel de persona, la gente de aquí es de clase media alta hacia arriba. Un 90% de cliente directo un 10% de distribuidores (P138:E03:I04FCC).

También, Metalmecánico atiende al sector industrial y algunos consumidores finales.

Nuestros clientes los repuesteros, la gente de industrias. Industrias de todo tipo. Hay la industria que nos utiliza para mantenimiento como la polar. La polar nos utilizan para el mantenimiento de sus máquinas. Pero, hay industrias que nos utilizan para sus productos que es la parte de luminaria. (...) debe ser que van a construir otras urbanizaciones, en el país o que se yo, pero se está moviendo mucho el gancho luminaria, que es para los faroles de las urbanizaciones, de las calles. En cuanto al segmento, bueno el consumo de los repuesteros puede ser un 40% de la venta. Del resto, un 10% corporativo. El 50%, resto es industria para sus productos o para alguna parte de un producto (P138:E04:I05ANN).

El sistema de mercadotecnia está basado, según lo expone Stanton (1980), en un conjunto de elementos que interactúan, son interdependientes los cuales incluye (1) La organización que realiza la mercadotecnia, que bien podría ser la PYMES que se están estudiando; (2) El artículo, es decir, el producto, servicio, idea, persona que se comercializa; (3) El mercado meta; (4) Los intermediarios que ayudan en el intercambio (flujo) entre la organización comercializadora y su mercado. Son los detallistas, mayoristas, agencias de transporte, instituciones financieras, etc.; y (5) Limitaciones del medio ambiente: factores demográficos, condiciones económicas, fuerzas sociales y culturales, fuerzas políticas y legales, tecnología y competencia.

Las compañías hacen estudios para proceder a la segmentación de sus mercados utilizando para ellos variables como las demográficas, de operaciones (hacia las tecnologías del cliente, grado de uso del producto, capacidad del cliente), el procedimiento de la compra, los factores de situación (urgencia, aplicación específica, tamaño del pedido), características personales del comprador, entre muchas otras. Los requerimientos de la segmentación eficaz lleva a la mensurabilidad (tamaño, poder adquisitivo, perfiles de los segmentos), la accesibilidad (que los segmentos se puedan alcanzar y atender eficazmente), la sustentabilidad (los segmentos son bastantes grandes o rentables para atenderlos), y el accionamiento (programas efectivos para atender y tender los segmentos). Todos estos elementos le permiten al empresario la selección de su mercado meta. Es decir, evaluar, y decidir cuáles segmentos atenderá.

## M. SERVICIO POSTVENTA

**P138 La PYME y el Servicio Postventa.** Las fabricas del Táchira no tienen los mecanismos idóneos para prestar el servicio postventa de los productos que distribuye. La información, por tanto no es canalizada de ninguna forma. No usan la línea 800, buzón de sugerencias, y tampoco el Internet "Internet si tenemos, pero no en ese sentido, no tenemos ese sistema, todavía no, no lo tenemos planificado todavía". (P138:E01:I01CHA). Otros, no tienen el concepto muy claro y lo asocian a las garantías "La garantía es explicita y generalmente verbal, pero si lo requiere por escrito se le hace por escrito. Un mueble no excede la garantía de 6 meses como le dije anteriormente (...) Ya estamos felizmente conectado, todavía no tenemos la pagina Web, pero ya tenemos el sistema de Internet a partir de ayer" [23-09-04]. (P138:E03:I04FCC); metalmecánico opino que todo eso se repone si, porque eso forma parte de todo el trabajo del servicio que se presta. (P138:E04:I05ANN).

**P139 Calificación del Servicio de Posventa.** Los gerentes no tienen una calificación por parte de sus clientes de los servicios de postventa prestados. No lo valoran lo suficiente y se limitan a reponer el articulo si presenta algún defecto "A los clientes directos yo le respondo a que la lamina que haya recibido tenga algún desperfecto de fabrica algún defecto de fabrica entonces con mucho gusto la lamina se les retira y se les repone nuevamente". (P139:E01:I01CHA). Otros consideran que todo esta en condiciones normales pues "La mejor forma es ver que vuelven. Que vuelven y compran y nos contactan (P139:E04:I05ANN). Ellos se sienten seguros, porque en el caso de E01, su producto tiene "posicionado 20 años", pero pareciera que el gerente ignora el ciclo de vida de todo producto.

## N. INVESTIGACION DE MERCADO

La gerencia realiza estudios destinados a la recolección, tabulación y análisis sistemático de la información referente a la actividad mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al gerente a tomar decisiones que resuelvan sus problemas de negocios. Algunas de las investigaciones denominadas estratégicas se encuentran los estudios de actitud, uso de mapas de marcas, pruebas de concepto de posicionamiento, pruebas de mercado simulado, entre otras.

**P140 Metodologías inapropiadas para investigar los mercados.** La PYME tachirense esta utilizando en la actualidad metodologías inapropiadas para la investigación de mercados, es decir, la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadologo, por medio de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercado, para generar, afinar y evaluar actos de

mercadotecnia, para vigilar la actuación de esta función y para perfeccionar la comprensión del proceso mercadotécnico. En la PYME en realidad no se realizan estudios de mercado y los que ellos en la actualidad ejecutan no aplican las metodologías idóneas para este tipo de estudio. Los gerentes comentaron que:

Aquí lo hago por lo menos unas dos veces al año, mediante una encuesta manual que se practica (...) diseñar, lo hacemos internamente (...) Yo recibo la información del cliente, por vía fax se la hago llegar y si no una entrevista personal, y ellos por la misma vía fax yo la recibo, pero para el consumidor final no, sino por mis clientes directos que son los distribuidores (P140:E01:I01:CHA).

Eso es constante cada vez que se requiere. Los estudios de mercadeo, los hacemos meramente así a vuelo de pájaro nosotros. El Sr. "T" y yo, como metodología utilizamos las conversaciones directas con el cliente, visitando las páginas de decoración (...) La información que recabamos, la procesamos a nivel de conversaciones con el jefe (...) No se deja ningún escrito, no eso siempre lo hacemos de una forma verbal. Si encontramos algún hallazgo importante, utilizamos como estrategia el hacer presentaciones (...) Con las descripciones verbales es mas que suficiente (P140:E03:I04:FCC) ... tenemos una forma muy... vamos a decir, casera de hacer esas cosas, los mismos vendedores nos traen las informaciones. como ellos viajan por todo el país (...) nos traen, mira que se quejaron de tal resorte, que inclusive como nosotros los vendemos en los talleres donde montan los resortes entonces los mismos mecánicos se quejan o no se pueden quejar, no que el resorte, ¡mira que el resorte!, ¡el ganchito este que están haciendo, a este resorte, que no va pa' ya, va pa' acá mira... ¡y eso es lo que nos traen. Porque estudios así de mercado no, que incluye costos y que hay que buscarse un experto no hay (P140:E04:I05:ANN).

Uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa es el determinar las necesidades de sus clientes y consumidores de sus productos. Sin ellos un negocio no puede existir. Koontz & Weihrich (1994:9) destacan los hallazgos de Peters & Waterman (1985) respecto a la identificación de las ocho características más resaltantes en 43 compañías excelentes por ellos examinadas las cuales eran:

(1) Se orientaban hacia la acción; (2) Investigaban las necesidades de sus consumidores; (3) Fomentaban la autonomía administrativa y la habilidad empresarial dentro de ellas; (4) Obtenían productividad al prestar una atención estrecha a las necesidades de su personal; (5) Estaban impulsadas por una filosofía de compañía que con frecuencia se basaba en los valores de sus líderes; (6) Se concentraban en los negocios que conocían mejor; (7) Tenían una estructura de organización sencilla con poco personal; y (8) Estaban centralizadas o descentralizadas según fuera lo apropiado.

Desde esta perspectiva se hace necesario que el gerente determine acertadamente qué necesitan las personas y qué comprarán, de manera de poderlos atraer. En este sentido, las expectativas y las demandas de los diversos públicos externos a quienes atienden las empresas reciben influencia de factores tanto económicos como no económicos. Comentan los autores que "los principales son las actitudes, los deseos y las expectativas de las personas, muchas de las cuales son producto de patrones culturales del ambiente social" Koontz & Weihrich (1994:61).

Las necesidades de los compradores cambian a medida que sus productos se modifican o se desarrollan nuevos procesos y entran al mercado diferentes bienes y servicios. De allí que es normal que la PYME TachireNSE atienda las diferentes y cambiantes necesidades de los clientes, caso contrario la PYME está encaminada al fracaso o a crecimientos demasiado lentos que no garantizan su éxito. Las metodologías

utilizadas por los gerentes de la PYME conducen a que no es valorada como importante y la falta de estos estudios no logra reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Hay por tanto mucha dificultad al reformular el problema que estudian pues la información no esta disponible para saber las necesidades de los consumidores y poder fabricar nuevos productos y planear lanzamientos que garanticen un éxito. La falta de identificar las necesidades del consumidor y los bienes con los cuales pudiesen ser satisfechas no permite que el gerente cuente con unos parámetros para las decisiones de mercadotecnia como la fijación de precios, diseños del producto, empaquetecnia, distribución y promoción, tomando estas como solo algunas de las atenas mas representativas para la toma de decisiones.

## Ñ. POLITICAS DE DISTRIBUCION

**P141 Canales de Distribución.** Los canales que utilizan los empresarios de la PYME para la distribución de los productos son el canal corto y el canal largo. Ellos consideran que están conformes con los resultados arrojados con los canales que manejan en la actualidad y no hay perspectivas a corto plazo de algún cambio. Las cinco empresas estudiadas venden directamente al consumidor, al menos tres de ellas tienen formalmente un punto de venta con exhibición.

Mi canal inmediato de distribución y venta es el mayorista, que conocemos en el mercado, que comercializa vidrio al mayor, por supuesto, lo que hablamos, que comercializa aluminio, toda la perfilaría de aluminio para la instalación de puertas, ventanas fachadas, y demás (...) Del mayorista le seguirá ¿quien? algún detallista que también tenga una venta, aunque pequeña al fin pero venta y por supuesto el instalador que también va directamente al mayorista a comprar todos los implementos que necesita para montar una puerta de baño, pero mi responsabilidad esta con el mayorista... Este canal hasta ahora nos ha funcionado muy bien. (P141:E01:I01CHA).

Un punto de Venta en San Cristóbal y al mayor en Caracas y Oriente. Para su traslado se utiliza la vía carriable, en transporte de camión, es lo mas idóneo. (P141:E03:I04FCC).

(...) el vendedor es el que hace la venta, el que viaja por toda Venezuela... y directamente al cliente, a los repuesteros... no hay empresas distribuidoras muy grandes que distribuyan nuestros productos. Aquí se distribuye en el punto de venta en fábrica al consumidor final (P141:E04:I05ANN).

El canal de distribución, algunas veces llamado como canal comercial, para un producto, es la ruta tomada por la propiedad de las mercancías a medida que estas se mueven del productor o fabricante hasta el consumidor final o al usuario industrial como es el caso de las empresas E01 y E04. Señala Stanton (1980) que un canal siempre incluye tanto al productor o fabricante como al consumidor final del producto, así como al intermediario, agente o mercantil, que participa en la transferencia de la propiedad. El autor hace la salvedad de que aunque el agente intermediario no tome de hecho la posesión de las mercancía, nótese que el debe ser incluido como parte de los canales de distribución porque juega un papel importante en la transferencia de la

propiedad. La cantidad de intermediarios sirve para indicar la longitud del canal. Los canales utilizados por los fabricantes para los bienes de consumo son cuatro (Ver Grafico No. 14-02).

La distribución de los productos industriales presenta cuatro canales utilizados con más frecuencia para llegar hasta los consumidores industriales (Ver Grafico No. 14-03).

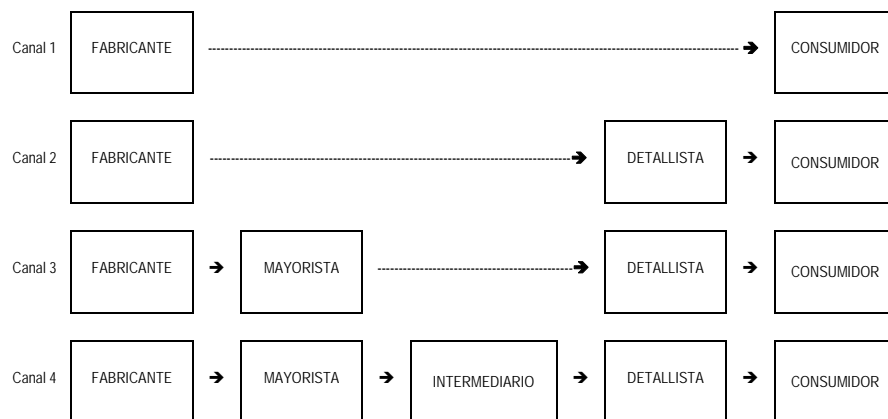


Grafico No. 14-02  
CANAL DE DISTRIBUCION DE BIENES DE CONSUMO

Fuente: Kotler & Armstrong (1996). Mercadotecnia. (Pilar Mascaró, traductora) 6ta. edic. México. Prentice Hall Hispanoamericana C.A. p.474

Dependiendo los productos que vende un fabricante puede tener múltiples canales, según sus productos sean destinados a un consumidor final o a un usuario industrial. La PYME produce tanto bienes destinados al consumo final como a los clientes industriales o también, combinación de ambos. En cuanto a la intensidad de la distribución se clasifica en distribución intensiva (vende su producto en cualquier expendio donde el cliente final puede, razonablemente buscarlo). La distribución selectiva (usa un número limitado de mayoristas o detallista en un área geográfica determinada). Distribución exclusiva (utiliza solo un mayorista o detallista en un mercado determinado).

**P142 Presencia Nacional.** La PYME tachirense tiene presencia en el mercado nacional. Todos los gerentes así lo manifestaron. La que prácticamente tiene un mayor cubrimiento del territorio nacional es la E01. La E02 insiste en la zona andina, es decir, Táchira, Mérida y Trujillo. La E03 atiende el estado, la capital del país y algunos clientes ubicados en oriente; sin embargo, si un cliente local le solicita un producto ubicado en cualquier parte del país, ellos satisfacen los requerimientos del cliente. La E04 atiende a oriente, occidente y centro de Venezuela.

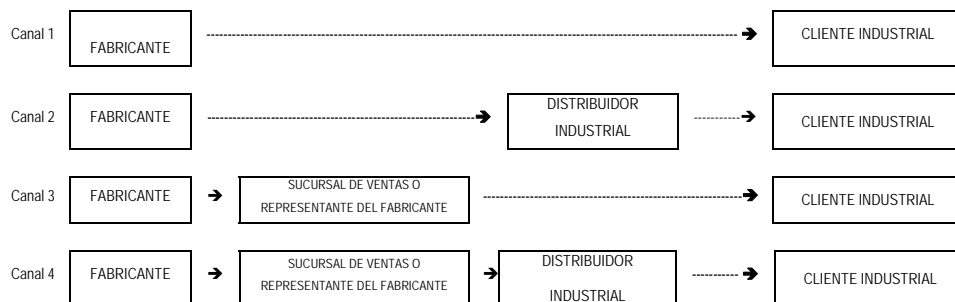


Grafico No. 14-03  
CANAL DE DISTRIBUCION DE BIENES INDUSTRIALES

Fuente: Kotler & Armstrong (1996). Mercadotecnia. (Pilar Mascaro, traductora) 6ta. edic. México. Prentice Hall Hispanoamericana C.A. p.474

(...) Todo el territorio nacional. En cada estado de la república Bolivariana hay un distribuidor nuestro y hasta dos, correcto, dependiendo del potencial que tiene la zona (...) El mercado esta distribuido en dos partes, occidente, o tres en este caso, occidente, centro y oriente (P142:E01:I01CHA).

(...) Las zonas que menos atendemos son las mas despobladas la de donde no pude haber un vendedor porque de repente para un viaje de 12 horas nada mas se pueda atender 2 clientes... (P142:E04:I05ANN).

## O. POLITICAS DE PROMOCION

**P143 Publicidad.** En líneas generales, la PYME si ha utilizado la publicidad, contratando espacios medios como los periódicos, revistas de alcance nacional, la televisión, la guía industrial, vallas. La evaluación de la inversión de publicidad no es ponderada mediante análisis alguno, sino por observación directa, tomando la respuesta que hay en cuanto a la recepción de pedidos por parte de los clientes.

(...) se invirtió nuevamente porque este ultimo trimestre del año [2004] (...) a través de revistas con cierta importancia que llegan a nivel nacional (...) la parte regional la reforzamos con un comercial televisivo que estamos preparando que sale pronto al aire (...) y por supuesto con todo el material que desplegamos a nivel nacional que ese si le llega directamente a los instaladores y a los fabricantes que son los catálogos. (...) la única forma de percibir es cuando se nos presenta con más frecuencia la demanda del producto... (P143:E01:I01CHA).

La experiencia aportada por E03 indica que a pesar de que invirtieron en varios medios, no fue efectiva, y se tomo la decisión rotunda de no volver a contratar publicidad sino que esa partida iba a ser trasladada como descuento a los clientes. Ellos observaron que la procedencia de sus clientes eran por recomendación de otras personas y no por haber sidos expuestos a un determinado mensaje publicitario.

(...) el Sr. "T" no es muy amante de la publicidad. (...) En una oportunidad en el periódico... sistema de vallas... Se evaluó en su oportunidad y no es efectiva (...) porque conducto viene a comprar aquí generalmente era por la recomendación (...) nunca por el periódico, la radio ni la prensa, eso se evaluó y se concluyo que esa partida de publicidad era preferible realizarla en descuentos en una mejor atención al cliente... (P143:E03:I04FCC).

La gerente de E04 si ha podido evaluar la efectividad de las publicaciones en la guía industrial porque los compradores manifiestan, ante la pregunta de donde se enteró de la existencia de la fábrica. Ellos, al igual que E01 tienen presencia en Internet pero no han sido contactados.

Si tenemos la publicidad de la guía industrial. Esto es lo único que hemos mantenido toda la vida y ahí esta. Salimos por Internet.. Cuando se meten por Internet y buscan con la palabra resortes ahí aparece vira. Ahí hay un correo electrónico. Si se han recibido correos, yo no he chequeado nada, cartas no hemos recibido, o e-mail, no sé. ... la guía industrial si es efectiva porque mucha gente nos llama (P143:E04:I05ANN).

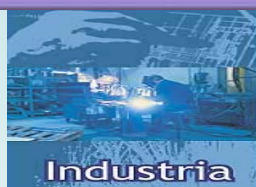
Teóricamente, las empresas preparan sus programas publicitarios, tomando como base los objetivos que la misma persigue. Los objetivos se fundamentaran en cuanto a las decisiones que se hayan tomado en lo referido al mercado meta, la posición en el mercado y la mezcla de la mercadotecnia. El objetivo de la publicidad es una tarea específica de la comunicación, que se debe dirigir hacia una audiencia meta específica, en un lapso determinado. Este tipo de planificación no se observo en la PYME Tachirense. Pareciera que la este tipo de empresas no tiene objetivos muy concretos al contratar la publicidad. Los objetivos de la publicidad pueden ser informar (ejemplo para introducir una categoría nueva de producto), persuadir (crear demanda selectiva, también cuando Sony introdujo los tocadiscos compactos, ellos persuadieron diciendo que esa marca ofrece la mejor calidad posible por su precio) o recordar (por ejemplo, recordar a los compradores que pueden necesitar el producto en un futuro próximo o donde comprar el producto).



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA  
VICE RECTORADO ACADEMICO  
DECANATO DE POSTGRADO



## PARTE VIII



### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO 15 CONCLUSIONES  
CAPITULO 16 RECOMENDACIONES

UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA  
POSTMODERNIDAD  
(Tesis Doctoral)



AUTORA  
NILSIA JOANY LOPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com

TUTOR  
DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

SAN CRISTOBAL, FEBRERO DE 2006

No le tema a la competencia...  
¡témale a la incompetencia!  
Sallenave (1997)

## CAPITULO 15

### CONCLUSIONES

Para el **Análisis de la Calidad y Productividad de la PYME Tachireense** vista desde la aplicación de la Norma Covenin 80-89 por los años 2000, 2001, y 2002 se concluye que:

1 En la Republica Bolivariana de Venezuela, la Norma Covenin 80-89, fue diseñada para medir la calidad y productividad de las empresas no se adecua a los perfiles correspondientes a la caracterización de la PYME Tachireense. Lo cual trae como consecuencia que no es que las empresas que hayan arrojado situación deficiente o grave no sean del todo productivas, sino que la norma es muy exigente en alguna de sus áreas, por lo cual afecta a aquellas empresas que no están debidamente estructuradas.

2 Los gerentes no han asimilado la multiplicidad de nuevos desafíos que tienen que enfrentar pues esta demostrado que la calidad, la rapidez y la agilidad de su trabajo son condiciones no suficientes para competir con éxito.

3 Un problema que enfrenta el Gerente es de tipo cognoscitivo, en su formación profesional la cual no esta articulada con la gestión que le es requerida.

4 El gerente continua con los patrones de conducta anclado en viejos paradigmas, lo cual lo esta llevando a paralizar la capacidad de pensar, actuar, de aprender las nuevas experiencias, lo que se traduce en obstáculos para emprender cambios fundamentales en las áreas de innovación

- 5 Se concluye que la PYME juega un papel estratégico en las economías de los países a escala local y planetaria.
- 6 Los empresarios en muy baja escala consolidan la innovación como la manera de convertir las ideas y el conocimiento en productos, en gestión, procesos o servicios nuevos mejorando los existentes.
- 7 La PYME tienen dificultades para comunicarse con los públicos externos de manera que el mercado los reconozca y valore, para ser mas competitivos.
- 8 Ha habido un cambio en el indicador para denotar el desarrollo de un país. Se paso del PIB/por persona al IDH.
- 9 El gerente no asume estrategias ante la apertura de los mercados aun cuando la globalización es una realidad indetenible que afecta la competitividad de los negocios.
- 10 El empresario no reconoce que las TIC facilitan la inserción de las empresas en la economía digital.
- 11 La comunidad PYME presenta grandes problemas en sus diversas áreas de gestión que obstaculizan su desarrollo.
- 12 El gerente, por las decisiones que toma, refleja que no piensa en forma competitiva, que le pudiera deparar el éxito.
- 13 El gerente pareciera no entender que el cambio empieza por el mismo.
- 14 Existe la costumbre en la PYME de valorar los activos físicos y los financieros, es decir, a los activos tangibles, dejando a un lado a los intangibles.
- 15 El gerente presenta dificultades para el manejo de la complejidad en la gestión de las empresas.
- 16 El gerente de la PYME no propicia contundentemente los aspectos relativos a la innovación.
- 17 El gerente no examina y valora la cultura que hay en la organización.

18 La PYME no tiene los mecanismos como hacer una gestión del personal de forma eficiente.

19 Son pocos los recursos destinados a la formación del recurso humano por parte de las empresas.

20 La PYME Venezolana ha soportado altos niveles de capacidad ociosa lo cual hace que pierda posiciones competitivas. Su crecimiento es lento. A pesar de la madurez de la PYME, no se detectaron Estrategias de Crecimiento. Ellos no consideran importantes los planes por cuanto muchas empresas funcionan sin planes formales. Los gerentes suelen estar muy ocupados y no apartan tiempo para hacer planes. Ellos se escudan en su condición "de pequeña empresa" y que por tanto, no requieren de planes formales. Justifican su acción al esgrimir que han podido funcionar sin ellos. Pareciera entonces, que no son tan importantes, y en los actuales contextos, dada la turbulencia del mercado, las cuestiones cambian con excesiva rapidez.

21 Un problema grave detectado en la Gerencia Tachirense viene dada por la carencia de un pensamiento estratégico en los líderes empresariales para mantenerse a tono con la realidad, la falta de competencias en los negocios, y su poca disposición a superar este problema.

22 Hay escasez de recurso humano calificado, su oferta es baja.

23 El gerente percibe mucha inestabilidad legal por lo cambiante de las leyes.

24 Los sectores correspondientes a las empresas que tienen una mayor presencia a nivel del Estado Táchira en cuanto a que agrupan mayor número de empresas, para los años estudiados, 2000, 2001 y 2002, se presentan el siguiente orden: (1) Metalmecánico; (2) Calzado Cuero; (3) Confección Textil; (4) Mueble Madera; (5) Alimentos Bebidas; y (6) Plástico Goma Con lo cual se concluye que el mayor número de empresas lo agrupa el Sector Metalmecánico.

25 Los parques industriales que contienen un mayor número de industrias, se ubica, en primer lugar Ureña (parte alta y parte baja), en segundo lugar, San Antonio (parte alta y parte baja); en tercer lugar, con igual número de industrias, las zonas ubicadas en Puente Real-La Ermita y Táriba-Palmira; en cuarto lugar, Paramillo; y en quinto lugar Barrancas-Las Lomas. Con lo cual queda evidenciado que el eje fronterizo San Antonio Ureña es el que contiene el mayor número de empresas manufactureras, lo cual evidencia un potencial industrial.

26 En la PYME Tachirense, al realizar las áreas de gestión del parque industrial se determinó que el área de Mantenimiento a nivel del sector manufacturero tiene una situación grave, mientras que las doce restantes áreas tienen una situación calificada como deficiente al aplicársele la Norma Covenin 80-89.

27 En cuanto a los sectores, Calzado Cuero, arrojó el más alto porcentaje de cumplimiento de la norma en el área Gerencia; sin embargo, con un cumplimiento que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión. El porcentaje más bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Mantenimiento, calificando como grave según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad.

28 El sector plástico arrojó que el más alto porcentaje de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área Gerencia con un rango que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión. Mientras que el porcentaje más bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Higiene y Seguridad, con un rango que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad.

29 El sector mueble madera, obtuvo el más alto porcentaje de cumplimiento de la norma en el área Planificación Programación con un rango que califica como grave según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión. El porcentaje más bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Organización Información, con un rango que califica como grave según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad.

30 El Sector Metalmecánico obtuvo el más alto porcentaje de cumplimiento de la norma en el área Suministros con un rango que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad. Mientras que el porcentaje más bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Mantenimiento, con un rango que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad.

31 El más alto porcentaje de cumplimiento de la norma, en el sector alimentos y bebidas, lo obtuvo en el área Gerencia con un rango este que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión. El porcentaje más bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Mantenimiento, con un rango este que califica como grave según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad.

32 Para el Sector Confección y Textil, el mas alto porcentaje de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área Gerencia con un rango que califica como deficiente según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión. Cabe destacar que el porcentaje mas bajo de cumplimiento de la norma lo obtuvo en el área de Mantenimiento, con un rango que califica como grave según los parámetros de la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad. Como se pudo inferir del análisis de la capacidad de gestión de la PYME a nivel del estado Táchira es extremadamente grave por las condiciones expuestas, con lo que se concluye que la PYME del Táchira esta lejos de ser competitiva, de mantenerse en esa situación.

33 Se observaron diferencias significativas en el porcentaje (%) de cumplimiento de la norma en las 13 áreas operativas en el sector manufacturero para las medias entre los sectores en las áreas Gerencia; Organización, Información y Funciones; Recursos Humanos; Planificación; Distribución en Planta, Almacenamiento y Manejo de Materiales; Suministros; Mantenimiento; y Finanzas a nivel del parque industrial tachirenses.

34 En lo referente al análisis de correlación de las áreas dentro de cada sector y para determinar posibles estrategias de desarrollo, fue útil establecer si las áreas dentro de cada sector están correlacionadas entre sí utilizando un análisis de correlación de Pearson a cada sector. Se observó para todos los sectores que las áreas presentan altas correlaciones entre sí. Sin embargo, se encontró que había pares de áreas en los cuales no había evidencia de correlación. Se concluye, debido a esta independencia entre las áreas, que en los sectores industriales no existe una organización sistémica dentro del sector. Esta cualidad sistémica no se da 100% porque alguna de las áreas falla. La excepción fue Metalmecánico el cual fue un sector que se observó que todas las áreas de desarrollo de la administración organizacional presentan correlaciones entre sí, esto fue signo que existe una organización sistémica dentro del sector.

35 Se concluye que la situación que emergió del análisis cualitativo de la situación operativa de las áreas de gestión por Zona Industrial a nivel del Estado Táchira, en la especificidad para la Zona Industrial San Antonio (parte alta), están tipificadas como graves, según la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad basada en criterios de la Norma Covenin 80-89. Fue Mantenimiento el área con una gestión grave, pero también lo eran Distribución en Planta, Planificación, Programación y Control, Investigación y Desarrollo, y Recursos Humanos. Para la parte baja de la Zona Industrial de San Antonio, el estrato o sector productivo Confección y Textil es el que mas problemas presenta, seguido por Metalmecánico y luego el de Calzado y Cuero. Allí también, a nivel de dicha zona el área mas grave fue la de mantenimiento, siendo el área más critica. También como áreas graves y deficientes fueron catalogados

Planificación, Programación y Control de la Producción, Investigación y Desarrollo y Sistema de Control de Calidad.

36 El análisis cualitativo de la situación operativa de las áreas de gestión por Zona Industrial a nivel del Estado Táchira, en la especificidad para la Zona Industrial de Paramillo, están tipificadas como graves, según la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad basada en criterios de la Norma Covenin 80-89. Fue Mantenimiento el área con una gestión grave. Se concluye que el área eficiente fue la de la Distribución en Planta y Finanzas lo cual lleva a condiciones excelentes para el mejoramiento continuo de la productividad. El sector de Mueble Madera de la Zona Industrial de Paramillo fue la que reflejo menor eficiencia en el crecimiento y mejoramiento de la productividad por mala administración en todas las áreas de gestión. Todas las áreas de gestión que resultaron criticas son Investigación y Desarrollo e Higiene y Seguridad Industrial, específicamente la sub área de Control. Hay poca o casi nula transferencia tecnológica para el mejoramiento de los procesos procedimientos ejecutados, lo cual conllevara hacia una obsolescencia y perdida de competitividad. El empresario no facilita la aplicación del conocimiento.

37 La Zona Industrial Táriba y Palmira, en su mayoría, tienen una alta capacidad ociosa lo cual se traduce en una baja competitividad. Se concluye que el problemas mas graves de la zona es el bajo conocimiento técnico y gerencial de los empresarios y directivos de las empresas. La ausencia de políticas de endeudamiento, ha dificultado la ejecución de planes de aumento de producción y programas de mejora continua. El área grave es seguridad e higiene industrial. Control de Calidad tiene un cumplimiento deficiente. Distribución de planta presenta fallas para el flujo de material a lo largo del proceso y no están definidas adecuadamente las áreas de las plantas. Hay deficiencias en el manejo del recurso humano por la falta de incentivos, capacitaciones, selección, reclutamiento, inducción, afectando la productividad.

38 Se concluye que la Zona Industrial Concordia tiene áreas deficientes y graves dentro de las cuales se localizan Gerencia, Organización, Información y Funciones, Finanzas y Sistemas de Control de Calidad. Las evidencias apuntaban a que hay una carencia de conocimientos básicos en el manejo del establecimiento industrial por parte de los empresarios.

39 Se concluye que la Zona Industrial de San Juan de Colon, tiene un desempeño grave en la aplicación de la norma Covenin 80-89. A los empresarios de la zona se les observo escaso conocimiento que les permita realizar una buena gestión.

40 El mejor sector de la Zona Industrial de Barrancas – Las Lomas fue el metalmecánico. Los empresarios del Sector Plástico Goma y Calzado Cuero tiende a centralizar todas las actividades administrativas en una sola persona, usualmente el dueño. Las fábricas adolecen de asesoramiento técnico, y fallas en el adiestramiento al personal. El Sector Calzado y Cuero muestran en general una situación deficiente. Se detecto carencia de conocimientos, en la forma de gestionar las áreas. Los empresarios no desarrollan programas de financiamiento con los diversos entes crediticios de la región muchas veces por las altas tasas de intereses. La inestabilidad económica política que vive el país los afecta. Las áreas deficientes encontradas fueron Gerencia, Organización, Información y Funciones, Finanzas y Sistemas de Control de Calidad.

41 En la Zona Industrial Puente Real La Ermita, el Sector Plástico – Goma es el mejor por cuanto su calificación fue entre bueno y aceptable en su porcentaje de cumplimiento. Los resultados del Sector Calzado Cuero presento mucha variabilidad, no dieron resultados homogéneos. Se concluye en base a los porcentajes de cumplimiento de la norma que las empresas ubicadas en estos sectores tienen buenos Sistemas de Planificación, Programas y Control de la Producción con un porcentaje promedio de 82%. Pero se encontraron áreas deficientes como Gerencia, Organización, Información y Funciones, Finanzas y Sistemas de Control de Calidad.

42 En la Zona Industrial de Santa Ana, Rubio y Capacho, se encuentran micro empresas las cuales en su mayoría mantienen una fuerza laboral contratada no mayor a 50 empleados, prevaleciendo el sector alimentos y bebidas. El 85% de las empresas evaluadas presentaron una situación grave y deficiente, mientras que el 15% restante se encontraban entre buena y aceptable. Los empresarios de la zona no tienen objetivos de crecimiento ni estrategias con respecto a Producción, Ventas, Recurso Humanos. No hay asistencia técnica. Hay deficiencias en Investigación y Desarrollo. El 62% de las áreas de gestión de las empresas examinadas están en situación deficiente.

43 La Zona Industrial Sur arrojo una calificación global de productividad como deficiente teniendo como áreas más críticas con Mantenimiento, Recurso Humano, Organización, Información y Funciones, Higiene y Seguridad Industrial y finalmente, Ventas y Mercadeo.

44 Se concluye que los empresarios de la Zona Industrial de Ureña a diferencia de la Zona de Paramillo, tienen una actitud positiva respecto a estar dispuestos a recibir ayuda técnica, y modernizar su maquinaria. Pero presentan dificultades en el estilo de gerencia centralizada. Hay rechazo a utilizar técnicas apropiadas en el manejo de las organizaciones. Se concluye que las áreas que se presentan como deficientes en la zona parte alta están Mantenimiento, Recursos Humanos, Organización Información y Funciones, Suministros, Investigación y Desarrollo, Planificación y Control de la Producción. Mientras que en la parte baja de la Zona

Industrial las áreas con mayores deficiencias en la Distribución de Planta, Gerencia, Recursos Humanos. Investigación y Desarrollo, Planificación y Control de la Producción. En líneas generales, se concluye que las Zonas Industriales tuvieron una calificación de grave y deficiente lo que las ubica muy lejos de ser competitivas y con un crecimiento sostenido que les permita su permanencia en el mercado y que las 13 áreas de gestión adolecen del cumplimiento mínimo de una serie de principios básicos que le procurarían una mayor productividad y competitividad.

Para **Caracterizar a la PYME del Estado Táchira** se requirió de una serie de categorías que emergieron del estudio y eran contentivas de una diversidad y complejidad que permitió concluir que:

45 Al estudiar el ambiente general se observó que la PYME es afectada por los procedimientos complicados para el trámite burocrático que tienen que hacer ante las autoridades competentes (Cadivi), para la obtención de dólares. Esta política pública no solo afecta al sector manufacturero sino también el sector comercio. Los empresarios, no son muy dados a tener la documentación al día. Pero en la actualidad, debido a las fiscalizaciones del Seniat, ha habido una especie de concientización en ese sentido. La demora en la obtención de las divisas se traduce en una condición desfavorable en la operatividad, competitividad y desarrollo normal de la empresa. El control de cambios continúa vigente en Venezuela.

46 El empresario, debido a la complejidad del mundo postmoderno, vive realidades marcadas por factores situacionales, por lo cual, según su percepción y experiencia, algunos pueden catalogarlas como de favorables mientras que otros podrían catalogarlas como desfavorables.

47 Venezuela, según los expertos, es considerada como un país de economía volátil, y políticamente inestable lo cual repercute en el mundo de los negocios. La conflictividad que se presentó con el paro empresarial y petrolero (2002 – 2003) trascendió negativamente a las cifras de rendimiento de la economía en sus variables micro y macro, observándose mejorar recuperativas durante 2004 - 2005. Por lo cual un mayor riesgo político exige mayores retornos.

48 Durante un lapso de diez años consecutivos, 1994 – 2004, según el testimonio de sus gerentes, la PYME ha venido disminuyendo paulatinamente su competitividad, llegando a límites extremos de un descenso en la cuota de mercado. La población consumidora, por su parte, también han experimentado pérdida del poder adquisitivo. Aun cuando al estado venezolano ha propiciado algunas condiciones políticas favorables para el fortalecimiento de la PYME, los gerentes no lo perciben de esa forma, sino que creen que la situación es mala.

Una de las críticas que hacen los empresarios es el escaso financiamiento, la insuficiencia en los montos que no logran cubrir las necesidades financieras de las PYMES que ellos dirigen.

49 La PYME ha sido víctima de altos niveles de corrupción y contrabando que han venido adversando su competitividad. Esta situación se confirma con estudios que arrojaron que Venezuela es percibida como una nación con altos niveles de corrupción en América Latina, en fuente de estudios del Banco Mundial.

50 Al conocer la actitud de los trabajadores hacia la educación formal que se ha venido facilitado con las misiones educativas del gobierno, ellos no se motivan a seguir estudios. A pesar de esta situación, se detecto a través del testimonio de los gerentes, que la organización no ha implementado los mecanismos para motivarlos, de manera que el esfuerzo de su preparación intelectual sea valorado ó reconocido.

51 Hay baja motivación y el grado de involucramiento es bajo, a nivel del operario, no hay valores compartidos y la gente no quiere hacer carrera dentro de la organización lo cual se convierte en perdida de competitividad en el mediano y largo plazo.

52 Se encontró que la mano de obra especializada goza de cierta estabilidad y que su oferta es limitada. El personal no calificado presenta problemas de adaptación, lo cual hace que su tasa de rotación sea alta; no se motivan y el gerente no tiene planes específicos para este tipo de trabajador sino que son sustituidos fácilmente. Hay una diferencia en la percepción, por parte de los gerentes, de la eficiencia de los operarios colombianos con respecto a los venezolanos. La diferencia estriba en que ellos presentan características muy particulares en su actitud y compromiso hacia el trabajo. En algunas regiones del país tienen preferencia por el trabajador tachirense.

53 Es problemática la situación que vive la PYME respecto a las condiciones efectivas que sean favorables en la dotación de los factores productivos tradicionales pues la prestación de servicios públicos son de baja calidad y excesivamente costosos. Ello afecta la productividad y la capacidad para competir de la industria, toda vez que los servicios se consideran bienes públicos para el desarrollo nacional. El servicio publico que fue catalogado como el más pésimo por parte de los gerentes, correspondió a la energía eléctrica, seguido en menor escala del agua; Sin embargo, el teléfono, el cual, en la actualidad, es prestado por la empresa privada, fue considerado como el mejor.

54 Se hallo que existen todavía procesos artesanales en el ciclo productivo de la PYME tachirense, y muchas de ellas utilizan "tecnología primitiva", que no permiten cumplir exigencias mínimas de calidad, Carecen

de asistencia técnica. El empresario en algunas ocasiones sufre de "miopía gerencial", que lo lleva a no querer reconocer de su precaria situación y lo que es mas, a no pedir ayuda, aunado a la falta de apoyo sostenido y ampliamente difundido para el mejoramiento y preparación de los gerentes. Hay que reconocer que la PYME tachirense aun con sus procesos artesanales y situaciones adversas, se han valido de su ingenio para sobrevivir.

55 Hay gerentes que no logran un cambio paradigmático con respecto a que en la sociedad posmoderna se gesta un cambio derivado de los activos de infraestructura, no los tangibles del pasado, sino los intangibles del presente y futuro. Se cierran mentalmente a creer que ellos ayudan a crear una relación estrecha y coherente entre los individuos y sus procesos. Sin una infraestructura sólida, las compañías entregan productos y prestan servicios de escasa calidad, y bajo desempeño de los empleados.

56 Debido a su ubicación geográfica, la PYME necesita de los servicios de transporte para hacer llegar los productos hasta sus clientes, pero los fletes que se deben costear son altos lo cual impacta su estructura de costo afectando su competitividad.

57 El fenómeno de la inseguridad de personas y cosas a afectado las actividades productivas. Como actividades destructivas de la economía, ellas afectan a los principales costos indirectos asociados con la actividad delictiva y son el incremento de los costos de transacción, disminución de los ingresos por ventas, reducción de inversiones y perdidas de productividad. Los delitos, también han afectado la motivación del trabajador, por los controles internos que implantan las organizaciones, muchas veces excesivos, lo cual promueve una relación de desconfianza entre la organización y sus miembros. Las decisiones de los empresarios en cuanto a las inversiones también ha sido afectada. La empresa privada de alguna forma trata de suplir el vacío que dejan las instituciones públicas quienes deben ser garantes de la seguridad. Como estrategia el empresario ha utilizado al Outsourcing como alternativa para la protección contra la delincuencia. Esto ha traído como consecuencia un crecimiento importante en el sector seguridad, solo comparable al observado en el área de las telecomunicaciones. Venezuela se ha convertido en uno de los países que realiza las mayores inversiones en seguridad de América Latina.

58 Las PYME tachirense se encuentra en su etapa de madurez. Pero esta emergiendo nuevas organizaciones amparadas en los postulados del cooperativismo que explotan la actividad industrial manufacturera y otras actividades productoras de bienes y prestadoras de servicios. Durante el tiempo su portafolio se ha ampliado en la variedad de sus líneas. Se presenta la empresa familiar como fuente de los inversionistas. Tres son las dimensiones que caracterizan la empresa familiar: propiedad, el poder, y la transición a la siguiente generación. Pero, pareciera que las organizaciones, según se observo en la región, no subsisten a

la tercera generación. La causa probable es no compartir la visión. La forma jurídica asumida es de compañía anónima, mientras que en muy baja medida, solo una era firma personal. Todas tienen capital de procedencia nacional.

59 La falta de una política adecuada respecto a un control efectivo de las cuentas por cobrar, vinculadas con la concesión de crédito, genera problemas de liquidez y falta de cumplimiento a su vez de las obligaciones de la PYME.

60 La PYME ha recibido por parte de sus proveedores de un apalancamiento a través del financiamiento externo sin garantías y a corto plazo.

61 La PYME utiliza Inadecuados Sistemas de Contabilidad de Costos, pero la situación mas grave es la falta de una actitud positiva y de conocimiento hacia los sistemas de contabilidad de costos por su incidencia en la eficiencia y eficacia de la empresa. También afecta la competitividad y por ende pudiera comprometer la permanencia en el tiempo de la PYME.

62 Hay dificultad en los gerentes para pensar estratégicamente por falta de conocimiento, actitud e internalización. Lo que parece faltarle es el dónde, que es la visión y el por qué, qué es la misión. La falta de pensamiento estratégico es un problema que se mantiene por parte de los gerentes de la PYME. Hay un desconocimiento generalizado de la significancia de lo que representa la visión y misión además de que no tienen los mecanismos para su comunicación.

63 La calidad en sus productos es uno de los valores mas arraigados por los gerentes de la PYME y con lo cual esperan ser competitivos.

64 Hay bastante informalidad en la PYME y los equipos de trabajo se reúnen espontáneamente.

65 Las estructuras organizativas de la PYME son "planas" debido a su bajo grado de departamentalización, cortos tramos de control, la autoridad esta centralizada en una sola persona, lo cual evidencia poca formalización.

66 La PYME no cuenta con las certificaciones ISO

67 Hay ausencia de Planificación y Control Presupuestario para el logro de sus metas. A pesar de que la Planificación es la primera función de la administración, los empresarios tienen su manera muy particular, es decir, el exceso de informalidad para ejecutar ese proceso. Esta situación impacta en la toma de decisiones gerenciales en el desarrollo de los planes a los cuales tiene acceso la dirección según sea su dimensión en el tiempo, es decir, el largo plazo y el corto plazo. Los planes pueden ser de tipo estratégico u operacional según sus alcances. El empresario es por naturaleza conservador, pero a través de la facultación (empowerment) los gerentes están aprendiendo a dar responsabilidad de modo tal que los empleados están teniendo que aprender a asumir la responsabilidad de su trabajo y a tomar decisiones apropiadas.

68 La toma de decisiones no esta apoyada en Redes Informáticas, sin embargo, se mantienen informados utilizando otro tipo de estrategia. La falta del uso de la informática llega hasta niveles alarmantes, que los equipos de computación llegan y el empresario deja pasar el tiempo, sin uso y caen en la obsolescencia perdiéndose la inversión hecha. La PYME ha logrado acumular con el tiempo algunas bases de datos almacenándolos en su mayoría de forma manual sin fines aparentemente estratégicos. Sirven mas que todo para apoyar el cumplimiento de algunas disposiciones fiscales. Sin embargo, reconocen sus ventajas como el ahorro de tiempo, siendo un vehículo favorable para la comunicación, y para facilitar el manejo y tratos comerciales.

69 Por cuestiones culturales, los empresarios, por su formación religiosa, son, en su mayoría, propensos a cumplir y transmitir los preceptos de Ética y Valores que se traducen en la forma de actuar de los miembros de la empresa. Sin embargo ellos mismos se quejan de que otros empresarios no siguen esta línea. Se notaron culturas muy específicas en cada una de las empresas de los sectores, contentivas del sistema de significados compartidos entre sus miembros. Cada PYME tiene una forma muy particular de hacer las cosas. La cultura corporativa mantiene firme la empresa cuando reacciona ante los caprichos del mercado o de la empresa cuando reacciona a los caprichos de la dirección.

70 La PYME esta contribuyendo a elevar el nivel de vida de sus trabajadores a pesar de sus dificultades y de los cuadros de desigualdad social, que se presentan en Venezuela, al generar empleo y dar oportunidades a la población activa Venezolana. El trabajo organizado en Venezuela está formado por sindicatos, asociaciones y ligas campesinas. La organización que agrupa a la fuerza laboral más importante y antigua es la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV). Sin embargo, para el año 2002 se formo el sindicato bolivariano llamado Unión Nacional de Trabajadores (UNT), que esta amparando a una masa considerable de trabajadores de corriente oficialista. Los gerentes están sensibilizados al problema de pobreza que vive el país. Sin embargo, ellos opinan que la pobreza va mas allá de las posesiones materiales. Consideran que no es cuestión de dinero sino que la pobreza tiene muchos puntos de vista, y comprende también la falta de educación y cultura en las

personas. Ellos consideran que en la medida que se generen mas pequeñas y medianas empresas y se incorporen mas personas de clases y estratos sociales mas pobres, pues de esa forma se va también eliminando la pobreza. En este mismo sentido, piensan que debe haber una corresponsabilidad entre la situación de bonanza de una empresa con respecto a sus trabajadores. La pobreza es un mal que aqueja a la humanidad y ha sido tema de intensos debates e investigación, por prestigiosas universidades nacionales y mundiales. En este sentido, la Universidad Católica Andrés Bello, en Venezuela ha venido desarrollando estudios. Uno de los aportes de las PYMES, a través de la competitividad es elevar el nivel de vida de la población. En este orden de ideas, para disminuir la pobreza es necesario, al menos teóricamente, un elevado crecimiento económico, reducción de la inflación, incremento del empleo con absorción del desempleo y el diseño e implementación de políticas publicas efectivas para que disminuya el porcentaje de hogares en situación de pobreza.

71 La PYME esta contribuyendo a las actividades que se traducen en procesos de desarrollo de las personas e incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Sin embargo, persiste la existencia de muchos gerentes con paradigmas obsoletos en el área de capacitación, apoyados en ideas tradicionalistas, a los cuales no les agrada el prospecto de tirar a la basura sus salones de clase y sus manuales.

72 La PYME se vincula con la sociedad y el medio ambiente en el que vive. Una de las relaciones importantes pero que no ha sido muy valorada por ellos es la Vinculación de la PYME con las Universidades. Los gerentes de la PYME han demostrado una disposición muy positiva de apoyo a los distintos participantes de los programas que se desarrollan en las Universidades del Táchira, aun cuando no hay convenios formales. Las áreas en las que han recibido los pasantes o investigadores son Industria, Mecánica, Electrónica, Administración, Contaduría, Doctorado. Pero ha habido dificultad en la implantación de los estudios en las empresas por no llamar la atención de los gerentes. Se observa que el porcentaje de vinculación externa es moderado en Venezuela por lo que se propician relaciones en igual grado de moderación tecnológicas externas; Extremadamente bajas fueron las vinculaciones establecidas con universidades e instituciones publicas. No hay un acercamiento efectivo entre la universidad y el sector productivo. La PYME no ha aprovechado los beneficios por la aplicación del conocimiento y se ha limitado al cumplimiento de una relación de hecho y no de derecho de la PYME con las universidades, aun cuando ellas pregonan la unión con el sector productivo. Las experiencias que ellos han tenido ha sido los trabajos muy puntuales, sin haber programas o planes continuos. Necesario es destacar el hecho de que la empresa no se ha beneficiado con la aplicación de ese conocimiento. También, ha habido discreción por parte del empresario, con respecto a los trabajos que él considera más vitales para su organización. No hay un convenio así concreto de que haya una continuidad.

73 La Investigación y Desarrollo ( I + D ) es un componente del proceso de innovación pero el empresario no le da la importancia debida. Es muy bajo el grado de las innovaciones intra organizacionales, es decir, aquellas que se realizan enteramente al interior de una organización sin la necesidad de demandar intervención de otros agentes tecnológicos. De la misma forma casi nulas la innovación inter organizacional, es decir, aquella en la cual se establece una estrecha relación entre la organización del sector productivo y los agentes de la infraestructura tecnológica nacional

74 La PYME se vincula con las cámaras de industriales que los agrupan, pero ellas juegan papeles muy pasivos. Se evidencio que hay bajas expectativas en la afiliación a los entes organizacionales. No todos los empresarios lo consideran beneficioso e igualmente no es apreciado por ellos a pesar de que reciben algunos servicios por parte de las cámaras que agrupan al empresariado. Por lo cual se concluye que hay un problema comunicacional. A pesar de esta falla, se da la lealtad y continuidad por parte del empresario al mantenerse afiliados. Pero las cámaras que agrupan a los empresarios no hacen estudios para revisar sus relaciones con los agremiados. Los cuerpos colectivos empresariales, como las asociaciones de comercio o cámaras de comercio, también tienen importantes papeles que jugar. La PYME, con algunas excepciones y en línea general no están afiliada a los Sindicatos y por lo tanto, no mantienen una contratación colectiva

75 Otro de los roles protagónicos de la PYME es la Responsabilidad Social Empresarial. La PYME, aunque no tienen muchos presupuestos asignados ni muy estructurada esta función, hacen grandes esfuerzos para apoyar a los sectores de menos recursos. Es muy modesta la participación de la PYME en este sentido, pero se observo mucha sensibilidad por parte del empresario, aunque teóricamente no pudiesen considerarse como programas de responsabilidad social las moderadas donaciones a comunidades o a personas mas necesitadas que se encuentran en altos niveles de pobreza. La opinión de los gerentes con respecto a sus colegas que no eran muy dados a estos aspectos, es que fueron tildados de egoístas y falta de sensibilidad social. Que eso era una carencia de "esa partecita de calor humano" y calificaron a sus organizaciones como "muy frías" el no querer participar en la comunidad. La vinculación de la conciencia ambiental en los grupos de interés, dentro de los cuales se encuentran las organizaciones, y otros externos como el estado, los proveedores, clientes, competidores, sindicatos al igual que los grupos de interés internos como empleados, accionistas y junta directiva, es positiva y reconocen la labor de organismos internacionales y nacionales preocupados porque se logre convivir armónicamente con la naturaleza. El gerente apoya las iniciativas del estado venezolano, las cuales son canalizadas a través del Ministerio del Ambiente, por la aplicación de medidas de presión y exigencia a través de leyes que tienen rango constitucional. El gerente considera que una forma de contribuir con el medio ambiente de manera solidaria es el uso Racional de los Recursos Naturales. También resaltaron que la tecnología esta avanzando y se crean nuevos productos que sustituyen a otro tipo de insumo o materia prima,

generada directamente vía recursos naturales no renovables. Ellos transmiten a sus familias una conciencia ecológica. El gerente vincula de alguna manera la competitividad y mentalidad ecológica. A pesar de que el modo de pensar el gerente pareciera evidenciar que él tiene la creencia de que "no contamina mucho" por la ubicación de su industria y la ausencia de chimeneas. De igual forma, su concepción respecto a que el problema de la sostenibilidad corresponde al gobierno y que ninguna empresa particular debe sufragar los costos de un desarrollo sostenible. Aun cuando en Venezuela no existen las tecnologías para el reciclaje de algunos desechos, la mayoría de ellos van a parar a los diferentes depósitos o rellenos sanitarios que tiene la región. Hay la discusión si el desarrollo sustentable podría tomarse como un nuevo paradigma. El trato hacia el ambiente traspasa las fronteras personas y empresas alteran el equilibrio ecológico produciendo desequilibrios. La creación del hombre de la sociedad contemporánea representa también un sistema desequilibrado y su desarrollo se mide justamente por esa capacidad transformadora del hombre.

76 En cuanto a los marcos de integración, los empresarios no son muy conocedores de los convenios y acuerdos internacionales. De igual forma, no conocen los alcances aranceles, exoneraciones, rentabilidad de los productos exportables, lo cual hace que no sean aprovechados para el logro de la competitividad e integración. El empresario desconoce los acuerdos internacionales de cuarta generación como las EMAS, ALADI, CAN, y el ALBA. Por lo reciente de la inclusión de Venezuela como miembro del Mercosur, tienen una opinión al respecto.

77 El Seniat como ente regulador ha tenido junto a las leyes tributarias un impacto en la PYME. El problema de la PYME va en la actitud y factores cognoscitivos. El Seniat ha hecho campañas para propiciar un cambio en la conducta en la forma de adaptarse a todas las exigencias y dar cumplimiento a los deberes legales y formales que les impone la ley. Las acciones punitivas afectan las finanzas de la PYME y debido a estos egresos monetarios ellos afectan igualmente la rentabilidad de la industria.

**La Caracterización del Gerente** permitió describir una topología que explica su complejidad como individuo.

78 En este sentido, para caracterizar al gerente, en toda su dimensión se tomaron una serie de variables que lo permitieron describir en toda su amplitud. Los gerentes de la alta gerencia o fundadores son personas de aproximadamente 65-75 años. De los seis gerentes entrevistados, al menos tres eran socios directivos (E02, E04, E05). El resto, personal ejecutivo contratado y de confianza (dos en E01, uno en E03). Las edades de los gerentes entrevistados pertenecientes a los 5 sectores manufactureros eran 30, 32, 43, 44, 46 y 49 años para el momento del estudio.

79 Por su Estado Civil, se determino que todos los gerentes son casados. Solo una de las gerentes es viuda. Tienen hijos a excepción de una de ellas. Para todo el grupo, es su primer matrimonio. Lo mantienen en la actualidad. Se evidencia el amor a sus parejas, los hijos y a su grupo familiar.

80 Al analizar la antigüedad en los cargos que ejercen, la tendencia que se observa es la permanencia del personal dentro de las empresas. Los años de antigüedad van desde 5, 7, 8, 12, 13,5 y 14 años, habiendo cambiado la situación presentada en estudios realizados por Valero (1990) en donde no había estabilidad y el personal rotaba mucho.

81 El nivel académico cursado por los gerentes es de la más diversa composición. Va desde la primaria concluida. Iniciación al primer año de bachillerato, sin concluir, por motivos familiares; Otro Gerente, con bachillerato sin concluir. Hay uno con TSU sin concluir por haberse dedicado mucho a la empresa para la cual trabaja, aunque manifestó deseos de proseguir. Hay quien tiene el TSU concluido. Existe una gerente que tiene dos carreras de pregrado a nivel de licenciatura; y finalmente, una gerente con estudios de postgrado (Maestría en Gerencia de Empresas, mención mercadeo), encontrándose en la etapa de elaboración del trabajo de grado, presentando dificultades por estársele venciendo el plazo. Según lo manifestaron, el grupo que no ha concluido carreras universitarias de 5 años de pregrado, son muy dados a las lecturas, a mantenerse informados.

82 Si se ve el cargo ejercido por los gerentes desde el punto de vista de la estructura formal, si tienen un cargo. Pero al analizar las funciones que cumplen, se constato que son personas que están vinculadas a casi todas las áreas operativas de la empresa, como Administración, Mercadeo y Ventas, Contabilidad, Producción, Personal, etc. Son individuos que han venido adquiriendo una gran experiencia laboral. Los informantes estaban empleados como gerentes de Ventas, Gerente de Mercadeo, Contador General, Administrador, Personal, Gerente General. No se encargan burocráticamente de unas funciones puntuales sino, como se menciona anteriormente, son polifacéticos.

83 Los gerentes son personas muy tranquilas, dados a la familia y a la sana diversión. Unos prefieren reuniones familiares, por el acercamiento a sus seres queridos; Hacer ejercicios, escuchar música, bailar música venezolana, comento una gerente. Otra, le encantaba la natación. Un gerente le fascinaba la pintura, es artista plástico. La investigadora vio un bodegón que pintaba y quedo gratamente sorprendida. Otra gerente comentó que le gustaban las caminatas, y las lecturas de los más diversos temas. Finalmente, un gerente es aficionado a ver los deportes, las lecturas, lee con frecuencia la Biblia y va a misa. Coinciden en el gusto por la lectura.

84 Sus preferencias gastronómicas, en cuanto a bebida y comida, apuntan hacia el gusto al comer una buena parrilla, un exquisito hervido, y beber una cervecita bien fría. Otra gerente gusta de la comida italiana, acompañada de un buen vino, pero igualmente ingiere mucha agua. Una gerente prefiere la comida criolla venezolana y consume mucha agua. Hay un gerente que no consume carne pero si pescado, comida marina, y las aves. Como bebida le gusta el whisky, "escocés del bueno", pero también le gusta la cerveza Light. Otra gerente le encantan las verduras, ensaladas, y como bebidas el vino y el jugo de frutas. Finalmente, un gerente consume la pasta con mariscos y como bebida el vino. Se nota coincidencia en los gustos por el agua, la cerveza y el vino. De igual forma, por las carnes.

85 La familia nuclear es fuente de motivación, lo que los impulsa a la acción. Por los hijos luchan, y desean verlos realizados.

86 Las necesidades de seguridad del gerente, se convierten en la fuerza motriz de su comportamiento como individuo. Las necesidades de seguridad incluyen orden, estabilidad, rutina, familiaridad, control sobre la vida y el ambiente de uno mismo y defensa. La salud tiene que ver con la seguridad. Las cuentas de ahorro, pólizas de seguros, educación y capacitación profesional son todos medios mediante los cuales los individuos satisfacen sus necesidades de seguridad. Lo que le genera seguridad es el tener un sentido común en la toma de decisiones racionales, el contar con el respaldo del dinero, saber que se esta haciendo las cosas bien, el tener buena salud y apoyo divino. Lo que les causa inseguridad fue la falta de disposición de las personas, la hipocresía; la falta de conocer lo que le depara el futuro, la carencia de dinero, las enfermedades que pudieran deteriorar su salud. Manifestaron que en ocasiones no sienten inseguridad sino más bien temor.

87 Los gerentes se autodefinen como extrovertidos, optimista. Son personas amigables, sociables, con un conservador estilo de vida. El gerente no busca acciones que permitan satisfacer sus expectativas y deseos. Aunque se observaron sendas incongruencias entre lo que dice y lo que hace no son lo suficientes para catalogarlos como personas no integras.

88 El gerente de la PYME ha desarrollado más de un tipo de capacidades o habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Los gerentes evidenciaron un desempeño operativo aceptable, que se traduce en capacidades técnicas. Los gerentes tienen fuertes debilidades en las capacidades analíticas. Se observaron sendas incongruencias en lo que dicen y lo que hacen. Los gerentes presentan cuadros diversos en el estilo de la toma de decisiones. Son conservadores y poco atrevidos, tienden a ser muy racionales. Los gerentes tienen un escaso (y en algunos casos nula) destrezas y conocimientos en las capacidades informáticas

siendo una debilidad latente que se traduce en una falta de competitividad en un mercado laboral y empresarial que exige una preparación mínima en este aspecto.

89 Hay dificultades con el desempeño de las capacidades humanas, de comunicación, pues existe una generalidad de problemas en el trato y manejo del personal. La falta de una visión y misión del área afecta la cultura corporativa. Sin embargo, el gerente del Táchira es un relacionista público, persona comunicativa, extrovertida pero en ocasiones se le dificulta las relaciones de tipo laboral.

90 Algunos de los problemas que enfrentan los gerentes del Táchira es el manejo de la complejidad y la dificultad de ver su organización como una totalidad. A pesar de que es un hombre polifacético y multitarea, dada su condición, cada día va superando esta debilidad. La Conducta de los gerentes es aceptable. Su comportamiento en ocasión de las acciones y los procedimientos es avalada por los directivos que deciden mantenerlos ejerciendo sus cargos con el respectivo voto de confianza. El gerente tiende a expresar y asumir valores que se refleja en sus acciones, a un modo específico de conducta.

91 Fueron consideradas por los gerentes, como experiencias exitosas de su gestión, una acertada campaña publicitaria para la promoción de los productos lo cual trajo como consecuencia un aumento en la cantidad de distribuidores; igualmente, la experiencia que da el mismo cargo, la organización departamental implementada, el éxito en el crecimiento de la empresa. El haber podido solventar problemas de inestabilidad de la empresa, le ha dado la satisfacción por haber soportado la crisis que casi los lleva al cierre. También lo consideran satisfactorio el hecho de crear una la empresa y tener una familia. Pero también lo es las bendiciones divinas y que "el Señor entro a mi corazón". Pero los gerentes también han pasado grandes dificultades en la gestión, que en alguna ocasión peligro la estabilidad de la empresa. Dentro de las dificultades que los gerentes de las PYMES se ubican los conatos del personal, la falta de continuidad en el suministro de materia prima que pudiera paralizar la planta. Los sindicatos han dejado mala experiencia en el país. Consideran que hay sindicaleros.

92 El gerente tiene anhelos y sueños. También quisieran una mejora para la organización. Ellos invertirían en tecnología para actualizarse y así mejorar la calidad del producto, fabricar mayores cantidades en el menor tiempo y bajar los costos. De igual forma, ellos proyectarían una gran compañía. Otro gerente quisiera hacer otro galpón, tener una sede más amplia y exportar sus productos

93 A pesar de que hay una diversidad de universidades con una oferta académica muy variada, a la cual la gran empresa y las del sector público envían a sus más altos ejecutivos y profesionales a cursos de capacitación

y seminarios tanto en Europa como en Estados Unidos e incluso a Japón, el caso es que los ejecutivos y profesionales de la PYME tiene menos oportunidades de participar en este tipo de capacitaciones. Sin embargo se observo que los gerentes venezolanos están cada vez más preocupados con el profesionalismo y la modernización. Ha aumentado marcadamente la demanda de educación gerencial. En el Táchira la oferta académica de universidades va en creciente aumento.

94 Se ha observado, mas recientemente, durante las ultimas dos décadas, una proliferación de Teorías y Orientaciones Pluriparadigmáticas en la Gerencia, lo cual ha llevado a preguntarse a los estudiosos de esas áreas, que si son superficiales y banales. Pues la discusión gira en que son planteamientos que funcionan como "parches", modas, pero dejaban intactos los problemas críticos subyacentes, que empeoran y reaparecen. Las personas de negocios están saturadas de información, ideas y teorías sobre nuevas tecnologías y formas organizacionales, como también de condiciones, estrategias de negocios cambiantes. Se concluye que ha habido poco éxito en el desarrollo de una visión coherente que sintetice estos factores. Y que muchas veces el descrédito de esos modelos o paradigmas se da porque hubo una pobre o inadecuada aplicación más que cualquier otro problema del mismo proceso y una teoría, enfoque o una herramienta es tan buena como la persona que la utiliza, lo cual también se complica por la falta de habilidad para pensar en forma global.

95 No se han dado las condiciones propicias para crear un ambiente de comunicación creativo y abierto con tal que los trabajadores puedan aplicar e incrementar en forma efectiva su conocimiento y a través de esto, logren un compromiso con la organización, basado en la confianza, pues el compromiso compartido se da a partir de cuando los trabajadores se identifican con las metas de la organización y confien en sus gerentes para actuar con interés mutuo pero la organización no ha transmitido las metas de la organización. El desempeño gerencial fue catalogado como un trabajo complejo e interesante, procurándoles un crecimiento profesionales en las distintas áreas operativas de la organización. El crecimiento de las organizaciones ha servido como estimulo y motivación a sus gerentes. Los gerentes se sienten altamente comprometidos con las empresas y es un reto el reconocimiento a que pudiesen ser objeto. El gerente es un ser incansable que esta dispuesto a asumir futuras responsabilidades, a dar mas de si, avanzar profesionalmente y capacitarse más en el área. Aspiran a que todo ello conlleve a una mejora en ingresos, elevar su estatus y tener una mejor calidad de vida.

96 Ha habido un cambio de paradigma en la gestión del recurso humano con respecto a la antigüedad en las organizaciones lo que ha ocasionado una baja en la lealtad de los trabajadores y perdida de competitividad ante el egreso del factor humano entrenado. Esta situación ha afectado los cuadros gerenciales en detrimento de la mística y el compromiso que los trabajadores mostraban hacia sus empresas.

97 El paradigma ecológico lo transmite el gerente hacia la naturaleza al manifestar su respeto hacia ella y trasladar estos valores a su familia. Ha habido un cambio de paradigmas donde inicialmente el viejo paradigma tenía basado sus valores antropocéntricos centrados en el hombre; modernamente, se ha evolucionado hacia un enfoque de ecología profunda, la cual tiene sus bases en valores egocéntricos, es decir, centrados en la tierra.

98 Al examinarse a sí mismo, tienen conciencia de que les falta mucha capacitación, en el área administrativa, contable, fiscal. Todavía le falta sensibilizarse con las campañas que hace el Seniat, con el plan evasión cero. Consideran que el manejo de personal es muy importante. Resaltaron que las cualidades que deben acompañar a un gerente es el ser humano, cálido, respetuoso y sobre todo responsable. Al calificar a los gerentes, algunos los consideran unos héroes y otros unos sinvergüenzas, dañando estos la buena imagen del empresariado. Se consideran discriminados con respecto al apoyo que reciben los empresarios de la Zona Industrial de Ureña. Los gerentes no son unidos. El gerente es inquieto, inconforme, si ha pensado en acometer futuros emprendimientos. Están dispuestos a compartir sus conocimientos a través de las asesorías. También estaría dispuesto a aceptar el rol de empresario. Como valores no acepta a la hipocresía, el pesimismo. Le satisface, cuando todos trabajan al unísono cuando todo lo que están haciendo lo hacen bien.

99 El gerente sufre de estrés y un deterioro de bienestar psicológico y físico, cuando en la mayoría de veces están casi obligados a mostrar su compromiso con la organización: no tienen horario ni fecha en el calendario, están siempre listos, atentos al desayuno, al almuerzo o cena de trabajo, fines de semana en la oficina o largos periodos fuera de la casa, la ciudad o el país.

100 Como proyecto de vida, los gerentes desean ver realizada a su familia, mediante la profesionalización, la unión del grupo familiar. También desean actividades de recreación y descanso a través de unas pequeñas vacaciones. No dejan de lado los planes para la capacitación en el área de computación. Dentro de sus planes personales seguirán luchando por ir mejorando la empresa dentro "de lo que se pueda", sacarla de deudas, poder mantenerla, auto financiarla. Como actitud y deseo en la vida se consideran personas positivas, dispuestas. Desean llegar a la vejez, donde ya se sientan realizados, junto a su entorno familiar. Anhelan seguir siendo personas positivas, con mucha fe, en ellos, sus familias y en el país. Con la esperanza de que todos "van a echar pa'delante". Sin olvidar que lo que más desean es tener mucha salud todos los días. Son personas sensibles. El gerente mostró un alto nivel de dominio personal por lo cual será capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan. No se detectaron evidencias de que las organizaciones alentaran el crecimiento de sus integrantes, trayendo como consecuencia que pierdan el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera. Están muy de acuerdo que el gerente necesita un cambio de

paradigma, acompañado de un cambio en la forma de pensar. Consideran un derecho el estar bien informados, y consideran como desagradable la mediatización de la información.

101 El Gerente desean un cambio en la relación del Estado Venezolano, con los empresarios. No tanto que les diera la mano, "sino que los dejaran trabajar" que no fueran señalados, como empresarios ladrones, no individualizar a que todo empresario es corrupto y corrompe, que esconde las ganancias. El gerente critico algunos gerentes que no cumplen su obligación al asumir las posiciones sino que se endiosan, quieren permanecer en la oficina bonita con aire acondicionado y que le sirvan el cafecito.

102 el liderazgo en el gerente presenta debilidades al no lograr integrar y combinar el pensamiento estratégico (es decir, el establecimiento de la misión, visión, y objetivos de la organización) y el liderazgo operativo (es decir, el asegurarse de que se lleven a cabo correctamente todas las tareas necesarias para conseguir los objetivos de rentabilidad). Los gerentes con cierta regularidad se proyecta al exterior. Pero debido a limitantes financieras últimamente no asiste a ferias internacionales de maquinaria. También los congresos y talleres son sacrificados

Para **Develar la Realidad del Gerente Tachirens**, se indago sobre **la Competitividad e Innovación** desde sus perspectivas.

103 La PYME genera, aplica y transmite en mediano grado la información basada en conocimiento a través de los diseños de los productos con lo cual transfiere la tecnología mediante este proceso de aplicación del conocimiento. Se concluye que hay un bajo grado de transferencia tecnológica hacia la PYME. Las crecientes necesidades de los consumidores han sido satisfechas en igual media, lo que afecta su competitividad en el corto plazo, y la amenaza de fuertes competidores ante la apertura de los mercados. Hay una amenaza por la creciente globalización del mundo con su transferencia internacional de tecnología, por la aplicación del conocimiento cruzando fronteras geográficas o nacionales, para la cual la PYME no se esta preparando. La PYME construye en menor grado su ventaja competitiva por una política de marketing orientada a obtener mayor creación de valor.

104 No se nota un esmero en una política de productividad hacia la búsqueda de mayor eficiencia en las operaciones, a pesar de que la ventaja competitiva es la llave de la estrategia empresarial. Tampoco se apoyan en obtener un aprendizaje antes que el competidor aun cuando es una ventaja competitiva, a pesar de que el gerente es de la opinión de que "el primero que actúa y el primero que actúa pegando dos veces". No valoran que

para el Siglo XXI, como nuevos paradigmas se encuentran el aprendizaje el cual les permitirán incorporar el cambio y la innovación en la organización. No demuestran la importancia del hecho que la relación con sus clientes revisten características estratégicas. Los consumidores no son estudiados sino que el empresario reacciona ante la demanda de forma tardía “innovando”, en sus diseños, según lo piden los clientes. El empresario tiene un comportamiento proactivo sino reactivo a las exigencias del mercado, con el riesgo de que otro competidor si lo haga. Sin embargo, en ocasiones se da la a relación de persona a persona. El manejo empírico de la relación con los clientes tiene su impacto negativo al momento de irse de la organización un gerente, por cuanto se pierde una parte de la memoria corporativa. Se rompe con el paradigma tradicional de la gestión tradicional de los clientes Se plantea una discusión que redefine todos los supuestos acerca del trato con los clientes, por cuanto se considera que la estrategia de la gestión de relaciones con los clientes, posibilitada a través del Customer Relationship Management (CRM), pierde vigencia toda vez que en la e-economía hace ahora ineficiente esta disciplina de gestión. Puesto que los clientes preparados para la red disponen, en cualquier categoría de productos o servicios, de muchas opciones entre las qué elegir, por tanto, resulta pretencioso suponer que podemos gestionar a los clientes.

105 Existen relaciones armónicas con proveedores, ya sean nacionales como extranjeros. Pero cuando ha habido condiciones críticas en el mercado, ellos tienen unas exigencias mayores y eliminan todo tipo de concesiones. Los gerentes, generalmente, están pendientes de los suministros de materia prima, que éstos sean oportunos, continuos, a costos convenientes, y lograr “cazar” algún negocio de oportunidad que sea recomendado por sus proveedores. Como estrategia para bajar costos y complicaciones con el manejo del personal, han creado empresas “satélites” (llamadas así porque giran alrededor de ellas). Hay una dificultad en el empresariado porque no estudian a sus Competidores, bajo ninguna modalidad de estudio. Ya que no los consideran como una amenaza, además de la creencia de la supremacía como fabricantes. Desestiman los fabricantes que compiten con productos sustitutos. Tampoco reflexionan que las políticas fiscales de incentivos para apoyar a la Zona Industrial de Ureña, emanadas en el año 2005 por el Estado Venezolano, las cuales permitirán fortalecerla, y que allí emergerán unas industrias que significarán una amenaza. Pareciera que el empresario no destaca el hecho de que el eje San Antonio Ureña, el cual no es tan distante de San Cristóbal (sólo a 45 minutos). Y que es precisamente en esa zona donde se encuentra el mayor numero de empresas ubicadas. No valoran que la competencia los afecta a través de los precios de los productos sustitutos, y esto erosiona la competitividad del sector, pero no han implementado ninguna estrategia para la diferenciación de sus productos, ya sea en calidad o costo y que esto se transmita a los consumidores. Expresan de manera ingenua su filosofía de que “el sol nace para todos”. Ellos se basan de que la relación Costo – Calidad minimiza el impacto del costo en el producto sustituto del fabricante. Saben que en algunos productos sus precios no son competitivos. En líneas generales, se mantiene la disponibilidad y continuidad del Producto y que mas bien hay

una demanda insatisfecha y solo logran cubrir parcialmente el mercado. Como se ha recalcado, no hacen estudios del consumidor y no están interesados en cubrir esas cuotas de mercado. Les ha afectado la ubicación física de la planta y sus precios han dejado de ser competitivos por los fletes por lo cual ha sido difícil competir en algunos mercados internos.

106 Hay pasividad en el empresario y no se evidencian campañas publicitarias planificadas, continuas, para darle difusión estratégica a las características de los diseños, tamaño, color, funcionabilidad, y la calidad del producto, para atraer clientes. Les falta desarrollar más habilidades para crear valor agregado al producto y transmitirlos a sus públicos externos.

107 Ante el fenómeno de la globalización, el gerente pretende quedarse de bajo perfil, ignorando que todas las regiones del mundo han sentido su impacto, en las economías de sus países. Ellos no se han motivado a adoptar mecanismos para poder responder a la competencia mundial y adaptarse a nuevas maneras de hacer las cosas. La PYME presenta una intermitente Oferta Exportadora en su incursión en mercados globalizados. Actualmente están completamente paralizados. Tiene planes para reactivar la conquista de mercados foráneos. Debido a que sus organizaciones han perdido oportunidad de exportar a mercados europeos porque había que llenar una serie de requisitos, de embalaje. Motivo por el cual no se pudo competir con algunas empresas que son mucho más sólidas y que tienen más y mejor estructura. Ignoran que la rivalidad local ayuda a crear una ventaja nacional en una industria y la competencia estimula la innovación. Si los empresarios PYMES no toman en cuenta la competencia extranjera, de alguna manera la competencia local tiende a empujarlos hacia los mercados internacionales en una etapa temprana de su desarrollo. Llegará muy pronto el día por los mercados globalizados que la PYME no podrá continuar “al margen, muy prudente”. Consideran que no tienen la capacidad para “ponerse a pensar”, porque están resolviendo sus problemitas caseros, locales, “de deudas que tenemos que salir” y después pensarán cuando “estemos más fuertes”. Las empresas extranjeras arremeterán contra la industria nacional, y la estatal la cual no se está preparando. Vienen con otra filosofía de gestión y la meta de la administración de una empresa transnacional que opera en un mercado mundial es maximizar su participación de mercado, no la tradicional maximización de utilidades a corto plazo de la antigua sociedad anónima. Los gerentes tachirenses tienen la percepción de que el impacto de las importaciones es “bajo”. Porque es muy poca o casi nula y la calidad de algunos de esos productos es mala, aunque tienen muy buena presencia y bajos precios.

108 La empresa no puede concebirse como un ente solo, aislado, sin el factor humano, quien es el conductor de los procesos humanos, en las empresas y que trasciende aún más hacia la sociedad en donde se

desenvuelven. El papel del recurso humano es muy complejo y en la medida en que se comprenda su papel en la conformación y desarrollo de las organizaciones, se podrán conducir en ellas de manera eficaz los procesos humanos. Se concibe a la PYME como sistemas abiertos pues ella tiene interacción con su ambiente e intercambia información, energía, o materiales. Todo apunta a que no se puede ser competitivo a costa del deterioro de las condiciones de vida de la gente, de su medio ambiente; pero tampoco se puede crear un auténtico desarrollo social sin el fortalecimiento por parte del estado de la base productiva e institucional.

109 Otro de los problemas de la PYME tachirense, son los referidos a factores comunicacionales hacia los públicos internos, intermedios y externos. Adolecen de una falta de transmisión por parte de la gerencia, de los objetivos de la organización, cual es su misión y visión. La PYME no hace estudios ni analiza los factores que le permitan determinar la estrategia competitiva por lo cual tampoco conocen las peculiaridades del sector en el que se está ubicado. No estudian las cinco fuerzas propuestas por Porter (1) La que ejercen los competidores; (2) La amenaza de posibles sustitutos al producto; (3) La fuerza negociadora de clientes o compradores; (4) El poder de los proveedores o vendedores; y finalmente (5) Los posibles nuevos competidores.

110 El gerente adolece en la formulación de una estrategia competitiva por cuanto no logra relacionar a su empresa con su medio ambiente. Él la impacta de múltiples formas. Debido a las problemáticas por las que pasa la PYME no logra estándares de una organización que es productiva, es decir, si logra sus metas y si lo hace transfiriendo insumos a la producción al menor costo. Implica el entendimiento de la eficacia como de la eficiencia. Eficaz, eficacia, logro de las metas. Eficiencia, cuando lo hace a un bajo costo. Se observa entonces, como la productividad es un área estratégica, un factor que contribuye a la continuidad de la empresa o a su sostenimiento. La PYME mantiene los productos en el mercado por tiempos largos, contraproducentes, hasta que el consumidor prácticamente los rechaza y se ven coaccionados por la demanda del mercado y no porque haya una cultura y políticas de innovación incesante que es quien determinaría la reducción del ciclo de vida de los procesos y productos. Debido a esto no existe el tiempo en que una innovación hace posible la adquisición y mantenimiento de una ventaja competitiva.

Las siguientes son las conclusiones que corresponden a la investigación del tópico de **"Innovación"** en el contexto de las industrias del Táchira.

111 La PYME no presenta grandes niveles de innovación, pues hay lentitud en la generación de una nueva idea que se incorporen a nuevos productos, procesos o servicios. Aun cuando el uso productivo del conocimiento se manifiesta en la creación y mejora de productos, procesos y servicios cuando hay aportes externos éstos no son del todo aprovechados. La PYME tiene dificultades desde la perspectiva del paradigma

informativa. Tiene poca capacidad instalada para la obtención y procesamiento de la información estratégica. La PYME no dispone de los recursos humanos adecuados en el área de las TIC, que hayan sido proporcionados por un sistema educativo de calidad en los distintos niveles del sistema de educación. Sin embargo, se esmeran en ofrecer una calidad de vida que atraiga o retenga a los grupos profesionales más educados. Los gerentes de la PYME deben entender que la supremacía competitiva será función no solo del aumento de las utilidades y del rendimiento sino también de la capacidad de una organización para innovar, aprender, reaccionar rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para satisfacer las demandas y ejercer el máximo control sobre su propio destino.

112 La PYME no se aboca al reemplazo de las burocracias por las redes (humanas y electrónicas), al aprendizaje activo, globalización de las empresas. El gerente no monitorea con regularidad el clima organizacional como factor importante de una mayor productividad y motivación. La PYME, a pesar de sus dificultades, presenta una adaptabilidad aceptable en la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes exigencias del medio ambiente. La gerencia no ha tomado las decisiones pertinentes para interconectar a la empresa con otras realidades.

113 Se concluye que la innovación requiere un cambio de paradigmas y procesos que generara a la organizaciones resultados a largo plazo. El patrón actual de ventajas competitivas favorece a aquellas organizaciones capaces de utilizar sus conocimientos, experiencia y destrezas tecnológicas, para crear nuevos productos, procesos y servicios, lo cual se traduce en innovar. La PYME no ha hecho una gestión de marcas por lo cual ha perdido la oportunidad de que a través de ellas el nombre de la empresa tenga presencia, significado y, por consiguiente, un valor en el mercado. Su ausencia no ha permitido traducirla en información que proporcione reconocimiento y confianza a través de sus atributos (calidad, durabilidad, prestigio, facilidad de uso, tamaño, precio, color), Beneficios (Valores y la Personalidad), funcionales (duración) o emocionales (costo).

114 La falta de I + D en la PYME ha afectado el desarrollo de los productos que fabricara y vende la organización en su conjunto, para lo que necesitara información sobre los diferentes aspectos que deberán ser provistos por el resto de los componentes de la organización y por si misma (el conocimiento de los clientes, el conocimiento técnico, los recursos tecnológicos y la innovación y creatividad). Se detecto sin embargo, que el gasto para innovación es bastante bajo. La innovación industrial es altamente informal, la falta de personal calificado en empresas pequeñas y medianas no se ve compensada con apoyos externos y cuando hay alguno no es aprovechado por ser demasiado conservadores. La falta de personal especializado para investigación y desarrollo es minimizada con una alianza directa con el proveedor y el personal interno.

115 La PYME presenta debilidades en su conciencia interna (capacidad de una organización para evaluar con rapidez su inventario de destrezas y competencias medulares) porque en el mercado actual, la PYME no reinventa los productos continuamente, y tienen un ciclo de vida cada vez mas largo. Presenta una moderada capacidad de respuesta interna, referido al cambio internalizado dentro de si misma, con la suficiente rapidez, para atender los requerimientos del mercado. En los mercados actuales, la PYME con moderación es aceptable refleja la rapidez con la que las competencias pueden traducirse en acciones para llevar un producto al mercado o responder a la necesidad de un cliente. En cuanto a la capacidad de respuesta externa, es medianamente aceptable, en lo concerniente a la capacidad de satisfacer los requerimientos mejor que sus competidores; es la capacidad de responder ante la turbulencia externa que afecta a la organización, mediante la toma de decisiones sin tener que coordinar y considerar todos los factores en un negocio y entorno del mercado complejos.

116 El gerente es muy hábil impartiendo a los demás instrucciones para que cambien, pero no lo es tan bien cuando se trata de cambiar él. Existe una gran dificultad en comunidades tan conservadoras como la PYME, para ejecutar grandes cambios, revolucionar el orden existente, por lo que romper paradigmas no es tarea fácil. Es un asunto tan delicado y tan difícil que incluso en sociedades veteranas al respecto y que han incorporado dentro de sí la innovación y el cambio como modo de vida, los éxitos no son tan frecuentes como a primera vista pudiera creerse.

117 Los gerentes no incorporan en sus empresas el aprendizaje organizacional como un proceso mediante el cual ciertos objetivos, que parecían fuera del alcance de la empresa, gracias a la incorporación de nuevas capacidades se vuelven realizables. Por lo cual los nuevos conocimientos y habilidades permiten que la organización opere en un nivel mayor de efectividad. El gerente reconoce que como ser humano son reacios al cambio, y que son vulnerables. Se observo que una de las dificultades que enfrentan los Gerentes es el ineficiente manejo del cambio y mucho menos su adaptabilidad a él, por cuanto el cambio exige, la dirección, cree la visión y establezca la estrategia. Se concluye que en tiempos de cambio y turbulencia, las empresas no solamente deben ser gerenciadas, sino lideradas. En ocasiones, Los gerentes son muy tácticos al ingresar el cambio en la organización, sin causar traumas ni rechazos logrando que el proceso de adaptación se de.

118 El gerente no acepta la idea de obsolescencia en la PYME por el hecho de tener mas de dos décadas en el mercado. Otros sin embargo, si están conscientes de esa condición pero no tienen posibilidades económicas de invertir en tecnología. Si el gerente no tiene la habilidad para reconocer una situación o problema no podrá asumir el cambio para resolver o superar dicha circunstancia. Mientras no tenga la certeza que hay un grado de obsolescencia en su empresa no la combatirá.

119 La actitud hacia la Innovación la vinculan a la disposición de hacer las cosas y lo consideran el paso difícil. No es muy reconocido el hecho de que la actitud de la gerencia y su equipo hacia la innovación es de trascendente importancia. Su peso radica en que la innovación y la creatividad son características cruciales para la competitividad de la empresa y puede aplicarse, como se ha dicho, a productos, proceso, servicios, desarrollo de recursos humanos y a los sistemas globales de calidad. La invención, innovación y creatividad, descubrimientos, cambios originales de practicas o de productos actuales y enfoques imaginativos son aspectos importantes de la entrega de valor en continua mejora a los clientes y de la maximización de la productividad. Para fomentar la Cultura de la Innovación El gerente asume un patrón de conducta basado en la observación, por lo cual el contacto con el mercado nacional, permite un acercamiento, para observar y analizar que esta pasando en el mercado que es lo que demanda el mercado, cuales son sus necesidades, que esta haciendo la competencia y saben que no pueden descuidarse. Pero, en la mayoría de veces, se les dificulta transmitir y procesar esta información hacia la organización.

120 La cultura organizacional difiere de una empresa a otras pues son modos diferentes de un conjunto de ideas, creaciones, creencias, costumbres, hábitos, aptitudes, valores, símbolos y mitos que caracterizan una organización y efectivamente en la práctica cotidiana de las instituciones. Son valores, hábitos y comportamientos resultantes de una experiencia colectiva, tiende a preservarlos y transmitirlos a los nuevos miembros.

121 En la PYME hay variabilidad respecto a la frecuencia y cantidad en el lanzamiento de nuevos productos. Y puede ser muy circunstancial y depende del portafolio de productos Para la realidad estudiada es anual en el caso de plásticos. En el sector madera hay mas dinamismo, hay bastante periodicidad cuando una línea sale y otra entra. No hay plazos estándar pues hay veces que pasan meses y hasta un año que no se sacan las tendencias, a diferencia de la moda de vestir, que cada 3 meses se esta innovando, sacando modelos nuevos, colores. Muy parecido al sector calzado mientras que parafinas es mas lento.

122 Como se ha venido afirmando, las empresas no acostumbran a hacer estudios del consumidor motivo por el cual no podrá tener la retroalimentación que podría generar productos nuevos que surgen de observar y escuchar a los consumidores. Es allí donde la empresa obtiene estos datos a partir de encuestas para saber cuales son las necesidades y los deseos de los consumidores.

Las conclusiones a las que se llego al estudiar las **Áreas y Factores críticos influyentes en la Gestión de los Gerentes** fueron los siguientes.

123 En cuanto al **Liderazgo**, las conclusiones quedaron plasmadas así. Los problemas en la gestión de la PYME es que los conceptos preconcebidos sobre productividad y competitividad están alojados en los viejos paradigmas de quiénes hoy dirigen las organizaciones además del síndrome de la enfermedad mortal de la certeza, es decir, la parálisis paradigmática. Sin embargo, esta emergiendo una ola de nuevos líderes, jóvenes que están sobresaliendo con una visión amplia, mas allá de las fronteras físicas e identificados con las nuevas tecnologías, con habilidad y mayor capacidad del ser humano.

124 El liderazgo para la economía tradicional es diametralmente opuesto al líder preparado para la red. El gerente esta consciente que la información es un recurso estratégico en las organizaciones y que la disponibilidad de la información plantea tres situaciones, referidas a la certidumbre, la condición de riesgo, y las condiciones de incertidumbre respectivamente. Todas ellas impactan en el gerente en la toma de decisiones.

125 El líder en las organizaciones PYME gira en torno al dueño, porque no han formado líderes en sus contextos, a pesar de que el nuevo paradigma implica la probabilidad de que el liderazgo eficaz implique inducir a otros a liderarse a si mismos.

126 Las empresas no combinan eficazmente los tres elementos claves para el desarrollo del autoliderazgo (información compartida, la capacidad y el refuerzo).

127 El gerente no se ha mantenido al día en el cambio de paradigma en las nuevas teorías del crecimiento económico.

128 El gerente ha confundido y erróneamente han sido tratadas como dos dimensiones iguales la gerencia y el liderazgo. El gerente PYME debe comprender que los buenos líderes tienen que ser buenos gerentes; pero que los buenos gerentes no necesariamente son buenos líderes. La autoridad informal, que no es delegada sino basada en la credibilidad y la confianza, es muy trascendente, en el sentido de que establece una base amplia de credibilidad, integridad y relaciones significativas. Por lo que la autoridad informal es la legitimación de la autoridad formal. Se noto que en la PYME hay mas el ejercicio de la autoridad que de un liderazgo. Se comparte la tesis de Ferrer (2003) en el sentido de que el líder se hace, no nace.

129 Las PYMES no utilizan las TIC como facilitadoras de los procesos de cambio empresarial, siendo éstas una mezcla de informática y telecomunicaciones, lo que esta permitiendo obtener la información necesaria para poder gestionar los nuevos modelos empresariales y conceptos estructurales, para poder convertir eficientemente entre los diferentes componentes cada vez mas dispersos, tanto desde el punto de vista

estructural como geográfico, integrándolos mediante la compartición de la información y la comunicación entre todos.

130 Internet, como recurso estratégico para la capacidad de las empresas no es valorado por los gerentes, y es poco utilizado. Es una cuestión de actitud y hay ausencia de una adecuada alineación con las TIC. La situación se agrava toda vez que el capital intelectual contempla dentro de sus activos de infraestructura, a las TIC. Los activos de infraestructura de la PYME no son los mas óptimos aun cuando son aquellas tecnologías, metodología y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización, de forma eficiente y eficaz. Dentro de ellos se incluye la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de una fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado o los clientes y los sistemas de comunicación, tales como el e-mail y los sistemas de teleconferencia. Es decir, básicamente, los elementos que definen la forma de trabajo de la organización.

131 El ejercicio de la Autoridad Formal en la PYME se da en virtud de las posiciones jerárquicas que ocupan los gerentes, pero la tendencia es que las empresas del tercer milenio probablemente tendrán una cultura corporativa cada vez más participativa y menos autoritaria. Si la cultura de la compañía es participativa, los empleados deberán asumir la responsabilidad de sus actos y estar autorizados para realizarlos, o lo que es lo mismo, deberán tener capacidad de iniciativa, un problema muy común en algunas organizaciones consiste en que muchos empleados creen que la responsabilidad de la rentabilidad de la empresa, del control de los gastos, etc. compete a otros.

132 El Poder en la PYME se da por un poder completamente subordinado, una directriz, que marca la directiva, seguir un reglamento, cumplir con una serie de funciones, tomar decisiones con sentido común. Se concluye que Poder y Autoridad son dos dimensiones vinculantes al liderazgo. Mediante el ejercicio del poder solo se tendrá resultados a corto plazo. Lo cual trae como consecuencia que el sentido de pertenencia y compromiso, no sea impuesto, y solo se logra obediencia.

133 El gerente trata de procurar la Creatividad del Personal aunque no tenga políticas al respecto, lo hacen de manera espontánea y natural. A pesar de que hay otras organizaciones que cometen errores en lo que concierne a la creatividad siendo el mayor de ellos el asumir que la gente es naturalmente no creativa. La PYME motiva a su personal, utilizando como vía para ella, actividades que propicien el acercamiento social entre ellos. El líder que la organización reconoce, es más que todo la persona que esta en el vértice de ella, el dueño, y muy poco o casi nulo, alguno que visiblemente sobresalga del grupo. Y como características relevantes

de este líder, se tiene la condición humana, la generosidad, la amistad y sobre todo el apoyo incondicional hacia los ejecutivos que acompañan a los directivos en su gestión.

Las conclusiones que genero el estudio del **Modelo de Negocios**, están referenciados a continuación.

134 Los modelos empresariales observados en la PYME definieron muy particularmente las estructuras, papeles y responsabilidades de cada una de las organizaciones, así como la autoridad que sirve de soporte para la toma de decisiones dentro de la misma. La PYME no funciona en red con otras empresas por lo que desaprovecha alianzas estratégicas basados en la unión de varias empresas, cada una de las cuales debe aportar valor añadido al conjunto, es decir, cada una debe ser especialista de primer nivel en la función o actividades en la que va a colaborar (esta concentración de funciones es lo que G. Hamel y C.K. Prahalad llaman actividades nucleares, básicas o fundamentales, core business).

135 La PYME no ha incursionado en la e-economía, también llamada economía digital o cibereconomía. Aun cuando la PYME esta llamada a asumir una nueva forma de operar, la organización hace emerger un cambio en los paradigmas empresariales. Son propensos a la función de control en vez de una gestión, se observa mas dirección en vez de liderazgo en vez de dirección, imposición en vez de negociación, ambigüedad en vez de concreción, y en muchos casos rigidez en vez de adaptabilidad. No hay una PYME que se pueda catalogar de digital, aun cuando utilicen algunos elementos como la telefonía celular, sistemas integrados de contabilidad (Mixt Net) y alguna página Web.

136 La PYME no cuenta con las capacidades técnicas para acometer iniciativas en Internet (e-business, comercio electrónico), pero lo mas delicado, es su actitud hacia ese tipo de iniciativas por no considerarlas prácticas.

137 El gerente esta de acuerdo que el plazo inmediato deberá reinventar la PYME, es una posibilidad que no se niegan. Sin embargo, tienen una fuerte creencia de que lo que están haciendo, lo hacen bien. Muchas veces, este tipo de cambio no es apoyado por las altas esferas de la compañía.

Las **Capacidades Corporativas** para operar en la red fueron analizadas y se concluye que:

138 Para la PYME se torna difícil la transición con éxito hacia la e-economía por los supuestos en que se ha fundado, pues son compañías cuyas raíces se asientan en la economía tradicional y por cuanto encuentran mucho más difícil realizar la transición a la e-economía. Dentro de las dificultades se encuentra que las economías

de escala de estas compañías, tienden a centrarse en los mercados de masa, en lugar de las relaciones uno a uno que la e-conomía favorece.

139 La PYME no ha desarrollado las capacidades mínimas para funcionar en red, tales como la experiencia en la gestión de múltiples relaciones, complejidad; ser capaces de asumir un estado de cambio rápido y constante; transmitir los cambios con rapidez a través de la organización; identificar y asignar prioridades a las oportunidades de e-business, muchas tardan demasiado tiempo en analizar que es lo que deben hacer y como deben ejecutarlo; ser capaces de llevar a cabo las tareas de manera implacable, en tiempo record máximo de tres meses, ya que los tiempos de vida se miden en meses, dividiendo los proyectos cuando sea necesario; disponer de habilidades operativas y capacidades técnicas necesarias para llevar a cabo iniciativas Internet; y finalmente, y saber cuando mantener la apuesta y cuando retirarse.

140 La PYME ha invertido en tecnología, aunque en bajo grado, pero ha resultado completamente inútil porque las cuestiones empresariales no están integradas y articuladas con el factor humano. Se podría concluir que la PYME esta Cerrada y Desconectada. Se limita a tener comunicaciones muy sencillas de información respecto a que si el proveedor tiene conocimiento de que va a haber escasez, o aumento de costos en el producto. Con los clientes en los últimos años se han dedicado es a tratar de vender, en zonas que siempre les han vendido. Mas bien en el sector parafinas si se supo que las empresas trataban de unirse para lograr mejores costos con Pdvsa o hacer importaciones pues la materia prima es difícil de conseguir. Con lo que se concluye que según las dificultades que se le presentan a la PYME ellos reaccionan. La razón radica en que la vieja empresa esta pobremente equipada para responder a las nuevas necesidades de los negocios. Hoy día ante la necesidad de cambio de las estructuras organizacionales emergen las organizaciones abiertas e interconectadas (ONO, por Open Networked Organization).

141 Los gerentes no utilizan el novedoso servicio bancario en línea (home banking) pues consideran que si no tienen Internet para que van a tener algo que no disponen, son dados a utilizar los servicios bancarios normales o tradicionales. Están conscientes de que les falta modernizarse, que es un error el no hacerlo, pero, no obstante no lo hacen. Es muy poco el uso de aplicaciones de Internet, en alguna de las empresas, tienen página Web, utilizan eventualmente el correo electrónico pero no mas. A su vez, sus clientes y proveedores están en a misma condición o a veces, peor. Por lo cual Internet no es vista como herramienta estratégica de gestión. En algunas ocasiones la utilizan para obtener rápido una lista de precios, una cotización, y una fotografía.

142 Internet no es vista como fuente de productividad y competitividad. La PYME no aprovecha el uso apropiado de Internet por lo cual no es una fuente fundamental de productividad y Competitividad para ellos. El empresario debe concientizarse de que la información y el conocimiento son la principal fuente de producción de riqueza, por lo cual se requiere un cambio de paradigmas en esta sociedad postmoderna. No comprenden completamente que insertarse en una economía digital<sup>1</sup> significa estar a la vanguardia. El paradigma cambia. Cabe considerar que no solo es cuestión de tecnología. Dar respuestas a los temas de siempre pero de manera "revolucionaria", exige un profundo cambio de mentalidad y un nuevo principio organizativo. Convertirse en digital significa cambiar la forma en que la organización se comunica, vende, compra, fabrica y diseña sus productos.

143 La PYME no asume del todo los parámetros que devienen de que la gerencia esta dirigida por un constante logro de la satisfacción del cliente a través del mejoramiento continuo (lo cual implica un cambio constante) de todos los procesos de la organización, es decir, como opera la gerencia. Requiere que los empleados piensen nuevamente en lo que hacen y se involucren más en las decisiones del lugar de trabajo. Una gerencia operativa eficiente hace uso de los planteamientos de la Calidad Total, siendo otra orientación paradigmática que ha impactado a la gerencia. Se logra con mejoras continuas, mejora de procesos, reducción de costos en la PYMES. Pero es necesario que haya programas de compromiso del empleado con la calidad total de la gerencia y la reingeniería.

Las conclusiones que apoyan el Estudio de **las Áreas y Factores críticos influyentes en la Gestión** de la PYME, según el trabajo de campo realizado, son los siguientes.

144 Los Gerentes opinan que la PYME tiene una buena Gerencia Operativa, lo cual se ve favorecida por la buena disposición y la satisfacción, traducándose en los resultados que marcan y que les ha permitido avanzar. El gerente PYME considera a su personal como productivas, y cumplidoras con su deber. La PYME dilata su aproximación gradual a la preparación para la red. Hay diversidad en las Fortalezas en la Gestión según sea el gerente que administre una empresa y su actividad económica. Las fortalezas consideradas fueron la gestión de la eficiencia, la gestión de la velocidad, la gestión para innovar, creación del valor agregado, y el modo de operar la organización. Según los gerentes ellos se inclinaron por la eficiencia (plásticos); el sector maderas, considero su fortaleza en "el modo de operar la organización" Para metalmecánico, expreso que su fortaleza era "innovar".

---

<sup>1</sup> Los doce temas de la nueva economía digital, según Tapscott, citado por García (2001) son globalización, conocimiento, innovación, digitalización, virtualización, convergencia, interconexión en red, molecularización, orientación a clientes, inmediatez, desintermediación y discordancia.

145 Hay fuertes debilidades en los activos centrados en el individuo, los cuales comprenden, según Brookings (1997:28) "la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión encarnados en los empleados de la organización". También la autora incluye en esta clasificación los datos psicométricos y los indicadores que permiten conocer, más o menos aproximadamente, cual sería su comportamiento ante alta o baja tensión. Usualmente, los gerentes tienden a ver al individuo como un ente concreto para el desempeño de una función de trabajo igualmente concreta, sino considerarlo como una entidad dinámica que puede adaptarse a diversos trabajos a lo largo del tiempo. La autora resalta que una de las responsabilidades de un buen gerente consiste en asegurar que cada "activo" humano tenga oportunidades de acceso a los mecanismos que permiten al empleado desarrollar al máximo su potencial dentro de la organización. Se ha llegado a una connotación mas acertada para denominar el personal de las organizaciones como talento humano, después de haber pasado por las denominaciones de mano de obra, recurso humano y capital humano.

146 El INCE como instituto de capacitación esta llamado a conocer las necesidades de la comunidad PYME para que prepare el personal que se esta demandando y no haya saturación y perdida de recursos. El gerente, ante la falta de oferta de operarios calificados en su área se ve obliga a hacer el adiestramiento internamente. La PYME recibe apoyo por parte de proveedores en la parte técnica. También se nutren con las charlas y seminarios que dicta el Seniat para la parte contable y administrativa.

147 Hay pocos programas en las empresas para que los ejecutivos procedan a una actualización Gerencial. Ellos tienen una intención y deseo de crecer intelectualmente a través de la actualización pero por iniciativa propia tampoco lo logran. Ellos coinciden en que es una preocupación constante el capacitarse. Se concluye que hay incongruencia entre lo que dicen y lo que hacen

148 La educación formal no es tomada como opción y dan mucho valor a experiencia. No habían tomado cursos en los últimos 6 meses pero si fomentan la lectura como medio para mantenerse informados.

149 El problema en la PYME no es el recurso humano como tal, sino cómo se ha gerenciando dicho recurso. Ellos reconocen que "ahí son muy buenos" y reconocen que en muchas ocasiones se han atrevido a tildarlos de forma despectiva y "les decimos obrero al fin". Sin embargo, Hay conatos del personal con bastante periodicidad. Es difícil la ubicación y satisfacción de necesidades del personal tanto extrínsecas como intrínsecas. Las empresas no cuentan con departamentos especializados para tal fin sino este rol es ejercido por alguno de los gerentes. Muchas veces, las funciones se limitan al manejo de nomina. En opinión del gerente las relaciones con el personal se califican como buenas, aunque reconocen que es difícil trabajar con la gente,

150 La PYME cumple con las exigencias de orden legal en lo que se refiere a la remuneración. Pero en alguna medida toma en cuenta la antigüedad y rendimiento para hacer mejoras salariales. Para junio de 2005 el descenso en el desempleo se ubico sobre el 12%. La PYME esta en niveles de insuficiente generación de puestos de trabajo y en bajo nivel de calificación de la mano de obra, y probablemente con moderados índices de productividad. La capacidad instalada solo ha sido aprovechada en niveles del 50 o 70%. La PYME usa como criterios para la remuneración de la mano de Obra unas "clasificaciones" internas, que tienen descripciones de cargo y tabulador. Sin embargo, quien ingresa lo hace con el salario mínimo establecido por la ley". Los gerentes son muy respetuosos en el cumplimiento de las leyes laborales. Las PYMES que mantiene contratación colectiva, cumple sus deberes (Metalmecánico).

151 El nivel académico del personal obrero es muy variado. Algunos logran tener el nivel de bachillerato. Pero en la mayoría de los casos, hasta la primaria. Sin embargo, han logrado acumular una experiencia laboral, que oscila entre 6 hasta 20 años. La PYME ha propiciado muchos emprendimientos en las personas que laboran motivo por el cual se han independizado en pequeños talleres y se convierten en reparadores de piezas, otros montan talleres para fabricar resortes, o pequeños locales para la carpintería.

152 Hay diversos estilos en la toma de decisiones por parte de los gerentes pero se nota mucha coincidencia en el carácter conservador. A partir este proceso de toma de decisiones define los mecanismos de financiación y de toma de decisiones para las actividades cotidianas de planificación y gestión. Los gerentes no son partidarios de la autonomía decisional y prefieren ser consultados permanentemente. No obstante algunos gerentes piensan que los trabajadores tienen que aprender a pensar y a tomar decisiones. Una toma de decisión a tiempo evita que se pierda una cantidad de tiempo y dinero. También se puede caer una cantidad de negocios, por no haber tomado una decisión a tiempo.

153 La experiencia con la autonomía decisional reportada con los gerentes es calificada como poca o ninguna autonomía decisional. El gerente es muy conservador y consideran que sus procesos son muy delicados. No tienen confianza en el personal porque consideran que son pocos son los que las pueden tomar asertivamente, y por eso es que no les dan mucha libertad. Además de que los gerentes considera que no hay ocasión de tomar decisiones "a no ser las propias del trabajo".

154 Hubo coincidencia en los enfoques en los estilos en la Toma de Decisiones por parte a los gerentes de la PYME quienes usualmente toman sus decisiones de forma práctica, rápida. Que va muy relacionada con las características básicas de la personalidad, que influyen el comportamiento del ejecutivo en un contexto de toma de decisiones. Pero también hay ejecutivos muy inflexibles, de mentalidad estrecha y llenas de prejuicios.

155 No hay una división exclusiva para la función de mantenimiento que provea la conservación en buen estado la maquinaria, siguiendo planes de preventivos o correctivos. A pesar de que es una función crítica, para lograr una excelente productividad que no sea afectada por paradas innecesarias que se traducen en altos costos y manejo ineficiente de la planta productiva, el empresario ejecuta planes correctivos mas que los preventivos. Todo ello a pesar de que están conscientes de que el mantenimiento es ahorro. Ellos se consideran que están muy atentos con esos planes de mantenimiento. En la PYME todos los activos reciben mantenimiento, lo cual incluye maquinaria, planta física, vehículos, los espacios donde se ubican los trabajadores.

156 El gerente de la PYME administra la Seguridad e Higiene Industrial en forma optima, por lo cual las experiencias negativas, se ubican en bajo grado. La empresa cumple con su obligación de dotar a los trabajadores de implementos para su protección industrial, pero en algunas ocasiones ellos tienden a ser reacios a su uso. La empresa les provee cada 6 meses de una dotación donde le entrega pantalón, camisa, mascarillas, calzado especial entre otros. La PYME ha salido favorecida en las supervisiones por parte del Ministerio del Trabajo.

157 Se evidencia la sensibilidad social del gerente de la PYME hacia el bienestar de sus trabajadores, con lo cual hacen lo pertinente para evitar lesiones que pudieran traer consigo una inmensa cantidad de sufrimiento y dolor, que afectaría a la victima y a su familia sino que impacta al estado por cuanto hay un desperdicio de recursos humanos y materiales. Se concluye que el gerente asume responsablemente un control de los riesgos, y que acatando las Normas de Seguridad e Higiene Industrial. Asume su compromiso moral que tiene, aunque hay veces no quiera reconocerlo.

158 El empresario esta de acuerdo que los accidentes laborales son provocados por una deficiente previsión. Pero es una queja insistente de su parte, la falta de disposición y colaboración del personal.

159 Las Materias Primas fueron catalogadas como el elemento clave considerado por el gerente que le proporciona una mayor Productividad. Entendida ésta como el uso de los medios para tratar de obtener en la organización más productos y servicios mediante la utilización eficiente de sus recursos. Pero también lo es estar en constante cambios, la tecnología. De la misma manera, la base de todo mejoramiento es la disciplina. Es la constancia. Esa es la base de una buena productividad... Que se trabaje en un ambiente de concordancia, de mucha tranquilidad

160 A la PYME se le dificulta la contratación de buenos gerentes de planta. A estos profesionales los consideran "ingenieros graduadísimos" pero no los consiguen con una la calidad humana necesaria para manejar personal. Hay desbalance en sus actuaciones porque unos se sobrepasan causando rebeldía total en el personal mientras que otros son muy blandos y entonces no les hacen caso.

161 El Modelo de Producción que utiliza la PYME es considerado por el gerente como un patrón de trabajo basado en la productividad que se requiere mantener en el mes, por cuestión de costos, es muy versátil. Todos coincidieron en consideran que su modelo de producción es flexible y el personal es polifacéticos multitarea.

162 La distribución de planta de la PYME ha sufrido transformaciones en el tiempo ya sea por la modificación de los procesos o ampliaciones de planta. Todo obedece a cumplir con una mayor productividad. El empresario se ha apoyado en especialistas de la ingeniería industrial para acometer estos cambios. El gerente rechaza la rigidez productiva, por considerarla muy mala, negativa. A ellos "le marca la pauta el mercado", por lo cual están prestos, muy vigilantes. Se esfuerzan en determinar con sus propias metodologías, aunque muy rudimentarias, cual es la necesidad que realmente que viene del mercado.

163 Se observa una empresa "reactiva" según lo demande el mercado y no previa planificación, proactiva.

164 La calidad es vista por los gerentes de la PYME como aquella que debe acompañar a un producto, mas no es vista en una totalidad que va a afectar la toma de decisiones en la gestión. Un proceso de toma de decisiones basado en la calidad exige que se preste atención a tres elementos fundamentales: mejora continua, gestión basada en hechos, y trabajo en equipo". Al combinar estos tres elementos emerge una construcción de la toma de decisiones basada en la calidad

165 Los productos que son fabricados por la PYME, en su mayoría, están apoyados por garantías, y aquellos que no la poseen están respaldados por una calidad, que garantiza, de alguna forma, la durabilidad del producto. Es una forma de que el consumidor vea respaldada su inversión.

166 La PYME también tiene Productos Defectuosos, a pesar de tener sus estándares de calidad, en determinado momento del proceso productivo, lo que acarrea costos adicionales. Y lo interpretan como que el mejorar la calidad es igual que tener un mejor control de calidad para reducir los defectos que molestan a los clientes.

167 La PYME ha sido afectada por manejar altos grados de capacidad ociosa, aun cuando ellos dicen que ha venido disminuyendo. Las perdidas no son cuantificadas ni reciben un tratamiento, por lo cual la industria pierde competitividad. Esa capacidad ociosa es ocasionada por la situación económico política del país y también por ello la falta de suministro de materia primas. Esto también afecto a empresas de otras latitudes.

168 La implantación del justo a tiempo no es tarea fácil para la PYME porque requiere planeación cuidadosa y coordinación precisa. Para tener éxito en esto, es indispensable tener una cabal comprensión de los procesos administrativos y la diferencia que hay entre los principios de esta técnica y las practicas de la fabricación tradicional. La Materia Prima en algunos momentos no ha sido Continua, Oportuna y Suficiente. Dándose esta situación mas que todo cuando el paro empresarial y petrolero. El gerente PYME mantiene una planificación de compra que le permite tener en los almacenes la suficiente cantidad de materia prima para cumplir con los objetivos de producción. El haber tenido buenas relaciones comerciales con proveedores extranjeros permitió a estas PYMES tener un suministro mas confiable.

169 El empresario regional se quejo del trato que han recibido por parte de algunos proveedores debido a las altas exigencias en costos, exclusividad, condiciones de cantidad y pago, considerándolos como muy soberbios en comparación con el proveedor extranjero.

170 Las políticas de marketing apoyan en menor escala a la creación de mayor valor. Las políticas de marketing son formuladas por las organizaciones para el cumplimiento de sus metas que llevaran al logro de los objetivos, los cuales medirán el rendimiento en relación con los productos, mercados, distribución y servicio al cliente. Estos objetivos se centran en las perspectivas de rentabilidad a largo plazo. Las organizaciones bien gerenciadas miden el rendimiento en áreas tales como la cuota de mercado, el volumen de ventas, el número de distribuidores, el número de nuevos productos desarrollados.

171 Según los testimonios de sus gerentes, la PYME esta marcadamente orientada a las ventas y no al cliente, aunque si se consiguió algunas empresas con esta inclinación. Porque su interés va dirigido hacia el producto mientras que en mercadotecnia el interés va centrado en los deseos de los consumidores, de sus clientes.

172 El gerente PYME debe reconsiderar que se exige un cambio de paradigma en la forma como las organizaciones ven y tratan a sus clientes, pues es difícil y costoso ganar nuevos clientes. El cambio de sistemas para la clasificación de los clientes exige inversión de tiempo, dinero y esfuerzo. Este cambio de estrategia para

abandonar la estrategia de mercado basada en producto a una basada en el desarrollo de la cartera de clientes, conlleva a determinar el valor de cada cliente y servir mejor a los clientes más valiosos. Es parte de la filosofía expresada por los autores Don Peppers y Rogers

173 Los gerentes de la PYME no han hecho la planificación del ciclo de vida de los productos y ellos han estado en el mercado por tiempo indefinido hasta que el mismo mercado los rechaza, produciendo una reacción a innovar. Los gerentes no utilizan la metodología de la curva de ventas, utilizada como base para la planeación de mercadotecnia. La curva de utilidades, sin embargo, sugiere que la gerencia debe ajustar su estrategia de producto a esta curva más que a la curva de ventas. La introducción de un producto nuevo en el momento propicio ayudara a mantener el nivel deseado de utilidades de la compañía. En los tiempos contemporáneos, de inicio de Siglo, trae nuevas complejidades en el ambiente de los negocios, con los consiguientes aumento de riesgos y las dificultades debido al fracaso del producto. Los requisitos de inversión para productos nuevos continua creciendo, generando así, mayores puntos de equilibrio; el resultado de esto es aumentar el tiempo que requiere una compañía para recuperar sus costos de productos nuevos. El paso de la innovación puede decrecer, pero aumentara el costo de cada innovación individual. A menudo el lema de la gerencia es innovar o morir, de manera que esta actitud de la innovación puede convertirse en una filosofía casi paralela a la de mercadotecnia. Debido al temor y altos costos del fracaso que produce, la gerencia, tiene una actitud reservada y muy cautelosa respecto de la innovación.

174 El gerente siempre anhela la satisfacción al cliente, aunque no poseen los mecanismos para medir esa satisfacción. Ellos utilizan métodos muy sencillos como la reposición de pedidos, una llamada telefónica, entrevistas personalizadas, cumpliendo con los pedidos. También indican que reciben críticas de sus clientes por no despachar a tiempo. Los gerentes consideran que mas que lealtad de sus clientes lo que hay es mas bien una conveniencia. Las empresas reciben muchas criticas porque no le cumplen a los clientes en los envíos de productos y ellos aducen que es la falta de tener un gran stock de inventarios. Y sin embargo, el cliente se mantiene, "a pesar de los pesares" pues el gerente considera que mas que lealtad del cliente, él cree que no hay quien se lo haga

175 El Mercado Meta que atiende la PYME tachirenses es variado. Por un lado atienden un mercado corporativo, pero también atienden al consumidor final, en algunos casos, de todos los estratos sociales.

176 Las fabricas del Táchira no tienen los mecanismos idóneos para prestar el servicio postventa de los productos que distribuye. La información, por tanto no es canalizada de ninguna forma. No usan la línea 800, buzón de sugerencias, y tampoco el Internet. Otros, no tienen el concepto muy claro y lo asocian a las garantías. Algunas veces la garantía es explícita y generalmente verbal, pero en ocasiones la dan por escrito. Por tanto ellos no tienen una calificación por parte de sus clientes de los servicios de postventa prestados. No lo valoran lo suficiente y se limitan a reponer el artículo si presenta algún defecto.

177 La gerencia de las PYMES en su mayoría no realiza estudios destinados a la recolección, tabulación y análisis sistemático de la información referente a la actividad mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al gerente a tomar decisiones que resuelvan sus problemas de negocios. La PYME utiliza Metodologías inapropiadas para investigar los mercados. Lo que es grave, por cuanto es una función que los vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadologo, por medio de la información. Esta información no se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercado, para generar, afinar y evaluar actos de mercadotecnia, para vigilar la actuación de esta función y para perfeccionar la comprensión del proceso mercadotécnico.

178 El gerente de la PYME no ha determinado acertadamente qué necesitan las personas y qué comprarán, de manera de poderlos atraer. En este sentido, las expectativas y las demandas de los diversos públicos externos a quienes atienden las empresas reciben influencia de factores tanto económicos como no económicos.

179 La PYME no esta preparada para satisfacer las necesidades de los compradores cambian a media que sus productos se modifican o se desarrollan nuevos procesos y entran al mercado diferentes bienes y servicios. Las metodologías utilizadas por los gerentes de la PYME conducen a que no es valorada como importante y la falta de estos estudios no logra reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

180 Los canales que utilizan los empresarios de la PYME para la distribución de los productos son el canal corto y el canal largo. Ellos consideran que están conformes con los resultados arrojados con los canales que manejan en la actualidad y no hay perspectivas a corto plazo de algún cambio. Las cinco empresas estudiadas venden directamente al consumidor, al menos tres de ellas tienen un formalmente un punto de venta con exhibición. La PYME tachirense tiene presencia en el mercado nacional. En líneas generales, la PYME si ha utilizado la publicidad, contratando espacios medios como los periódicos, revistas de alcance nacional, la televisión, la guía industrial, vallas. La evaluación de la inversión de publicidad no es ponderada mediante análisis alguno, sino por observación directa, tomando la respuesta que hay en cuanto a la recepción de pedidos por parte de los clientes.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

## CAPITULO 16

### RECOMENDACIONES

Una vez realizado el **Análisis Documental de la Calidad y Productividad de la PYME TachireNSE** vista desde la aplicación de la Norma Covenin 80-89 por los años 2000, 2001, y 2002 se recomienda que:

1 Es necesario que expertos en el área diseñen una Norma Venezolana contextualizada a los propios escenarios, para medir la calidad y productividad de las empresas consideradas como PYME y que se adecue a los perfiles correspondientes a la caracterización de este tipo de empresas para que no sean afectados sus porcentajes de cumplimiento de la norma al aplicarse los deméritos. Es decir, aquel aspecto parcial de un principio básico que por omisión o por su valor negativo, hace que la efectividad de este principio no sea completa y actúa por tanto sobre el disminuyendo su puntuación total.

2 El empresario no debe aferrarse mucho a la calidad de sus productos, casi como única fortaleza, porque deben saber que también esa calidad puede ser copiada. Deben ver la calidad en una totalidad, acompañando a otros procesos y servicios.

3 El gerente debe formarse cognoscitivamente de manera que urgentemente desarrolle nuevas competencias, desaprendiendo algunas y aprendiendo otras.

4 Se requiere que el gerente que gestione a las PYMES en la postmodernidad sea un individuo flexible, adaptativo, con altísima capacidad de respuesta, visionario.

5 El Estado Venezolano debe apoyar al desarrollo de la PYME por el papel estratégico que representa en la economía del país; importancia que trasciende a los límites locales, llegando a niveles planetarios.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

6 Los empresarios deberán propiciar una cultura de la innovación y convertir las ideas y el conocimiento en productos, en gestión, procesos o servicios nuevos mejorando los existentes.

7 La PYME deberá implementar estrategias comunicacionales para interactuar con los públicos externos para que el mercado los reconozca y valore.

8 Se recomienda utilizar como indicador para denotar el desarrollo de un país, el IDH, creado el Onudi en 1990. Ya que PIB/por persona fue catalogado por la Unesco (1999) como engañoso, porque proporciona una visión parcial de las condiciones socioeconómicas reales de la población.

9 El gerente deberá implementar estrategias para minimizar el impacto de la apertura de los mercados, ante la globalización, por ser una realidad indetenible que afecta la competitividad de los negocios y podría ocasionarle problemas en el mediano y largo plazo.

10 El empresario debe alinearse con el uso de las TIC para posibilitar la inserción de las PYME en la economía digital, y así, viabilizar la interconexión social y planetaria obteniendo elementos facilitadores para las grandes innovaciones principalmente tecnológicas y económicas.

11 Es necesario que todos los esfuerzos de la sociedad, el estado y las organizaciones trabajen mancomunadamente para que haya un compromiso real con la comunidad PYME, para buscar, conocer y resolver sus necesidades sentidas.

12 El gerente debe pensar en forma competitiva junto a los miembros de su equipo. Dicho pensamiento debe ser asumido como una función continua, e internalizado, sin olvidar que el y sus congeneres son corresponsables en la creación de problemas ambientales.

13 El gerente debe realizar esfuerzos por aumentar la efectividad de sus organizaciones, a través del cambio organizacional; el cambio debe empezar por él mismo.

14 El gerente debe saber que en los actuales contextos de principios de Siglo XXI, los activos valiosos refieren al capital intelectual. De manera que la ventaja competitiva la obtiene la PYME por la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa. Por lo cual la riqueza de las organizaciones es el producto del conocimiento.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

15 El gerente de la PYME está llamado a coordinar la complejidad de los elementos de la gestión administrativa en sus áreas fundamentales de desempeño como la gestión estratégica y la gestión diaria por lo que deberá verlas como una totalidad armónica.

16 El gerente de la PYME debe concientizarse de que los aspectos relativos a la innovación serán los que se traducirán en una mayor competitividad y para ello deberá tener una función constante en la actualización tecnológica y de los procesos, para lograr un mejoramiento de la productividad en todas las operaciones.

17 El gerente debe saber y comprender que la cultura de la organización es un elemento clave que explica la forma en que las organizaciones hacen las cosas, como es su desempeño y de que forma se va desarrollando su personal.

18 La PYME debe implementar los mecanismos de cómo hacer una gestión del personal de manera de tener coherencia en el saber y práctica de que el recurso humano correctamente preparado, motivado, es uno de los principales factores de éxito.

19 El gerente, dentro de su gestión empresarial, debe destinar presupuestos de capital para la inversión en recursos para la formación de su personal. Esto posibilitará una mayor competitividad a nivel empresarial que a su vez redundará en la competitividad del país.

20 Generar estrategias para buscar mercados alternativos y bajar los niveles de capacidad ociosa para ganar posiciones competitivas e ir teniendo un crecimiento sostenible en el tiempo.

21 El gerente Tachirense tiene que reflexionar y construir un pensamiento estratégico que le permita mantenerse a tono con la realidad, vista como una totalidad.

22 Hacer alianzas estratégicas con el INCE y establecer vías comunicacionales para plantear las necesidades de personal humano calificado por parte de la industria y esta a su vez contratar a los egresados según sus requerimientos.

23 Para procurar el crecimiento sostenido de la PYME es necesario un ambiente legal, estable y predecible, de manera que los inversionistas sepan cuáles son las reglas del juego.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

24 El estado venezolano debe apoyar las iniciativas privadas que deseen tener presencia a nivel del Estado Táchira.

25 Que el estado haga efectiva los incentivos para los parques industriales que se ubican en el zona fronteriza (Ureña, parte alta y parte baja y San Antonio, parte alta y parte baja), por ser el eje fronterizo San Antonio Ureña los que contienen el mayor número de empresas manufactureras y por su ubicación estratégica que les favorece para realizar exportaciones hacia el mercado andino.

26 El empresario debe acometer urgentemente tanto en el área de Mantenimiento y en las doce restantes áreas deficientes, planes para revertir la situación de debilidad que afectan la productividad, calidad y competitividad del parque industrial tachirense.

27 Los empresarios del sector calzado cuero, deben acometer iniciativas y análisis en el desempeño Gerencial y en Mantenimiento, para mejorar la productividad y la calidad. Ya que este sector esta seriamente amenazado al fallar la maquinaria y planta física, por estar en condiciones que califican como graves. En este mismo sentido, los aspectos financieros están altamente comprometidos así como la competitividad de este sector.

28 Los empresarios del sector Plástico Goma deben acometer iniciativas y análisis en el desempeño Gerencial y en área de Higiene y Seguridad, para mejorar la productividad y la calidad. Además de las dificultades en cuanto a Seguridad de su recurso mas valioso, el personal. Todas estas iniciativas lo llevarían a mejorar la capacidad de gestión de las empresas para elevar la productividad y la calidad.

29 Los empresarios del sector mueble madera deben acometer iniciativas y análisis en el área Planificación Programación, para mejorar la productividad y la calidad. Además de las dificultades en cuanto la Organización Información, siendo áreas estratégicas para una ventaja competitiva. Todas estas iniciativas lo llevarían a mejorar la capacidad de gestión de las empresas para elevar la productividad y la calidad.

30 Los empresarios del sector metalmecánico deben acometer iniciativas y análisis en el área Suministros para mejorar la productividad y la calidad. Además de las dificultades en cuanto Mantenimiento, siendo áreas estratégicas para una ventaja competitiva. Todas estas iniciativas lo llevarían a mejorar la capacidad de gestión de las empresas para elevar la productividad y la calidad.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

31 Los empresarios del sector Alimentos y Bebidas deben acometer iniciativas y análisis en el área Gerencia para mejorar la productividad y la calidad. Además de las dificultades en cuanto Mantenimiento. Siendo áreas estratégicas para una ventaja competitiva. Todas estas iniciativas lo llevarían a mejorar la capacidad de gestión de las empresas para elevar la productividad y la calidad.

32 Los empresarios del sector Confección y Textil deben acometer iniciativas y análisis en el área Gerencia para mejorar la productividad y la calidad. Además de las dificultades en cuanto Mantenimiento, siendo áreas estratégicas para una ventaja competitiva. Todas estas iniciativas lo llevarían a mejorar la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad. Por cuanto la capacidad de gestión de la PYME a nivel del Estado Táchira es extremadamente grave, conduce urgentemente a la necesidad de reactivar programas de emergencia para elevar la productividad y la calidad en la gestión.

33 El gerente debe profundizar en las distintas áreas para corregir los factores adversos que generan desempeños con diferencias tan significativas en sus 13 áreas operativas del sector manufacturero, porque vista la organización como una totalidad, no estaría articulada como un sistema.

34 En lo referente al análisis de correlación de las áreas dentro de cada sector y para determinar posibles estrategias de desarrollo, se recomienda hacer los cambios necesarios para funcionar sin fallas como organización sistémica dentro del sector.

35 Basado en el análisis cualitativo de la situación operativa de las áreas de gestión por Zona Industrial a nivel del Estado Táchira, se exhorta a la activación inmediata de programas de emergencia para la Zona Industrial San Antonio en el área de mantenimiento. Igualmente, es necesaria un apoyo a la zona, con medidas rápidas y correctivas para generar un desarrollo y crecimiento de esa región, en áreas operativas tipificadas como grave según la escala indicativa de la capacidad de gestión de las empresas para mejorar la productividad y la calidad basada en criterios de la Norma Covenin 80-89 otras áreas que también requerían de atención inmediata fueron la Distribución en Planta, Planificación, Programación y Control de la producción, Investigación y Desarrollo, Recursos Humanos. De igual manera, se requiere de la activación inmediata de programas de emergencia para la parte baja de la Zona Industrial de San Antonio, dirigidos a los sectores productivos Confección y Textil, Metalmecánica, y Calzado Cuero. Para posibilitar su desarrollo integral los planes serán dirigidos con especial énfasis a las área más críticas como Mantenimiento, Planificación, Programación y Control de la Producción, Investigación y Desarrollo y Sistema de Control de Calidad.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

36 Basado en el análisis cualitativo de la situación operativa de las áreas de gestión por Zona Industrial a nivel del Estado Táchira, es ineludible la activación inmediata de programas de emergencia para la Zona Industrial de Paramillo en el área de mantenimiento. Es necesario y urgente un cambio de paradigmas que se traduzcan en una positiva evolución en la actitud de los empresarios hacia la revisión de las actividades que se ejecutan en cada área de gestión. Es urgente una capacitación gerencial para obtener los conocimientos y funcionamiento para la gestión de los empresarios de la Zona Industrial de Paramillo. Las estrategias para la resolución del problema del área de mantenimiento no debe seguir signado por criterios y mentalidades cortoplacistas y reduccionistas de los gerentes para tomar como criterios inválidos los altos costos de mantenimiento de los equipos y el tiempo que amerita esa actividad para ser realizada. De igual manera, se requieren de la activación inmediata de programas de emergencia para el sector Mueble Madera de la Zona Industrial de Paramillo, para elevar la eficiencia en el crecimiento y mejoramiento de la productividad. Con especial énfasis en Investigación y Desarrollo e Higiene y Seguridad Industrial, específicamente la sub área de Control. Se debe realizar una transferencia tecnológica para el mejoramiento de los procesos y procedimientos ejecutados, de manera de evitar una acelerada obsolescencia y pérdida de competitividad. Es urgente el cambio de mentalidad y concientización por parte del empresario para facilitar la aplicación de conocimiento que es transferido por los pasantes de las distintas universidades. Discutir e implantar los trabajos realizados y no seguirlos archivando y olvidarlos.

37 Se necesita urgente planes de reactivación de la Zona Industrial Táriba y Palmira para minimizar el impacto financiero originado por su continua capacidad ociosa que esta afectando su competitividad. Los empresarios y directivos deben capacitarse para obtener el conocimiento técnico y gerencial porque la ausencia de esto afecta su productividad y desarrollo. Diseñar políticas de endeudamiento. Investigar las distintas fuentes y posibilidades para crear la vías de acceso al financiamiento que permita planes de aumento de producción y programas de mejora continua. Hacer los estudios y dotaciones necesarias para revertir la gravedad del área Seguridad e Higiene Industrial, para que los operarios trabajen en condiciones seguras, y minimicen la exposición al riesgo por las condiciones inseguras y actos inseguros. Redefinir la función de Control de Calidad, en la aplicación de procedimientos inherentes a las diferentes etapas del proceso. Fijar controles de inspección adecuados que permitan obtener estándares de calidad a precios de mercado. Contratar especialistas en el área de la ingeniería industrial para el diseño de la distribución de planta que lleve a un eficiente flujo de material a lo largo del proceso. Optimizar el manejo del recurso humano, solventando los problemas por la falta de incentivos, capacitaciones, selección, reclutamiento, inducción, lo cual ha venido afectando la productividad y competitividad de la zona.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmatico para la competitividad Inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

38 Se requiere de la activación inmediata de programas de emergencia para la Zona Industrial Concordia con especial énfasis en áreas de Gerencia, Organización, Información y Funciones, Finanzas y Sistemas de Control de Calidad. Los gerentes deben capacitarse para obtener los conocimientos básicos en el manejo del establecimiento industrial por parte de ellos.

39 Se demanda de la activación inmediata de programas de emergencia dirigido a la Pyme. Se concluye que la Zona Industrial de San Juan de Colon, tiene un desempeño grave en la aplicación de la Norma Covenin 80-89. A los empresarios de la zona se les observo escasos conocimientos que les permitan una buena gestión.

40 Es primordial un cambio de paradigmas para la gestión de las empresas, en los gerentes de la Zona Industrial de Barrancas – Las Lomas específicamente los del Sector Plástico Goma y Cuero Calzado para delegar parte de las actividades administrativas, que facilite los mínimos sistemas de control. Contratar especialistas para proveerse de asesoramiento técnico. Adiestrar al personal utilizando como estrategias alianzas con el INCE y las universidades de la región, facilitando de esta manera el fortalecimiento y vinculación sector productivo academia. El Sector Calzado y Cuero muestran en general una situación deficiente por lo que se requiere de la activación inmediata de programas de emergencia, con especial énfasis en Gerencia, Organización, Información y Funciones, Finanzas y Sistemas de Control de Calidad. El gerente debe capacitarse en las áreas de gestión para obtener conocimientos y destrezas que le permitan un desempeño optimo. Diseñar políticas de endeudamiento. Investigar las distintas fuentes y posibilidades con entes de la región para crear las vías de acceso al financiamiento a tasas de intereses viables tomando como alternativa la banca publica o privada, que permita desarrollar planes para una mejor competitividad. El Estado deberá procurar condiciones reales con el concurso de las fuerzas vivas y sus nacionales para ir transitando hacia la estabilidad económica y política.

41 En la Zona Industrial Puente Real La Ermita, se necesita que la empresa sea gestionada como un ente sistémico para equilibrar tanta variabilidad. Se demanda de la activación inmediata de programas de emergencia en las áreas deficientes como Gerencia, Organización, Información y Funciones, Finanzas y Sistemas de Control de Calidad.

42 En la Zona Industrial de Santa Ana, Rubio y Capacho, es ineludible la activación inmediata de programas de emergencia en las áreas deficientes como Producción, Ventas, Recurso Humanos, Investigación y Desarrollo, para revertir las situaciones de grave y deficiente en su desempeño. Se deben fijar y articular objetivos y estrategias para el crecimiento sostenido del sector para lo cual deberá ser apoyado con una asistencia técnica efectiva. Prestar especial atención a investigación y desarrollo, toda vez que allí hay un

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmatico para la competitividad Inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

potencial de PYME. Los gobernantes deben tomar en cuenta la función social por cuanto la PYME del sector contribuye a elevar la calidad de vida de sus ciudadanos, máxime si es una zona deprimida económicamente.

43 Es impostergable la activación inmediata de programas de emergencia en las áreas deficientes con un nivel de cumplimiento de la norma: Mantenimiento, Recurso Humano, Organización, Información y Funciones, Higiene y Seguridad Industrial, Ventas y Mercadeo.

44 Que el estado haga efectiva el apoyo a la Zona Industrial de Ureña dándole facilidades crediticias para dotar a la industria de maquinaria moderna. Es inaplazable la activación inmediata de programas de emergencia en las áreas que se presentan como deficientes en la parte alta de la zona, dentro de las cuales se haya Mantenimiento, Recursos Humanos, Organización Información y Funciones, Suministros, Investigación y Desarrollo, Planificación y Control de la Producción. En la parte baja de la Zona, las áreas con mayores deficiencias son la Distribución de Planta, Gerencia, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, Planificación y Control de la Producción. Se recomienda un cambio de estilo de gerencia que no sea centralizado. Prestar efectiva asesoría técnica; capacitación a los gerentes para optimizar la forma de gerenciar y aplicación de utilizar técnicas apropiadas en el manejo de las organizaciones. En la parte baja de la zona las áreas con mayores deficiencias son la Distribución de Planta, Gerencia, Recursos Humanos. Investigación y Desarrollo, Planificación y Control de la Producción.

Las recomendaciones que se derivan de la **Caracterización de la PYME del Estado Táchira** son las siguientes:

45 Se recomienda que el Estado Venezolano, al momento de diseñar políticas publicas referidas al control de cambio, estudie a profundidad el fenómeno de forma que cuando proyecte los lineamientos para su puesta en practica no se conviertan en factores y procedimientos complicados ante las autoridades competentes (Cadivi) en la obtención del dólares y no se traduzca en foco de corrupción y traba. El empresario debe organizarse y estructurarse de forma de tener los mecanismos para tener la documentación al día y salir airoso de las fiscalizaciones del Seniat, para no ser penalizado.

46 Es recomendable que el empresario trate de buscar la mayor objetividad posible estudiando la diversidad de factores situacionales, al examinar un contexto dado, de forma que no sea distorsionada la realidad explorada por su percepción de forma que pueda tener un dictamen que de lo mas aproximado al caso que trata de estudiar y tomar la mejor decisión.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

47 Es deseable el concurso de opiniones y la convivencia armónica de los factores que hacen vida en una nación, la amplitud de los debates y propuestas, para aproximarse a la solución de problemas que lleven en el mediano o largo plazo a una estabilidad del país de manera tal que no afecte el desempeño en sus esferas nacionales e internacionales. Aunque pareciera una panacea, es simplemente, cuestión de voluntades.

48 El empresario debe contar con sistemas de análisis de estados financieros que le permitan examinar el rendimiento que tiene durante lapsos periódicos de forma de implementar los correctivos y no esperar una década para estar al tanto de dicha situación. Se requiere de una actitud más abocada hacia el conocimiento del mercado de sus productos. El estado procurara condiciones favorables para elevar el nivel y calidad de vida de la población, lo cual se revertirá en la economía. El estado venezolano debe mantener un monitoreo a las condiciones políticas favorables para el fortalecimiento de la PYME cerciorándose si efectivamente se están cumpliendo los parámetros previstos y si no, hacer los correctivos necesarios. Destinar a la PYME un financiamiento que sea oportuno, en partidas que cubran sus necesidades financieras, a costos razonables.

49 Se hace urgente que el Estado Venezolano implemente y monitoree políticas que vayan dirigidos a minimizar los altos niveles de corrupción y contrabando que han venido adversando la competitividad de la PYME. Se debe evaluar los rendimientos del plan contrabando cero llevado a cabo por el Seniat a partir de 2005.

50 La gestión del recurso humano debe fomentar los mecanismos que lleven a una motivación hacia la educación formal para aprovechar la preparación de los trabajadores. Pero este esfuerzo debe ser reconocido y valorado por el empresario.

51 Perentoriamente la PYME debe gestionar su recurso humano implementando políticas que logren en los trabajadores un alto compromiso con el trabajo, de manera que la persona se identifique con él; de igual, un alto compromiso organizacional, para que el trabajador se identifique con el servicio personal a la organización. Estas estrategias irán direccionadas a lograr una alta motivación y mayor grado de involucramiento, para que los valores sean compartidos. Se espera que de esta forma la gente quiera hacer carrera dentro de la organización.

52 El gerente deberá orientar las políticas del personal para lograr su estabilidad y bajar los niveles de rotación del personal, creando una planificación dirigida a la capacitación del personal especializado. Siendo una política integral no olvidara al personal no calificado, gestionando su adaptación. Cumpliendo disposiciones legales del Ministerio del Trabajo mantendrá los equilibrios estipulados en la ley con respecto a trabajadores nacionales y extranjeros.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

53 El Estado Venezolano esta llamado a suministrar las condiciones efectivas favorables en la dotación de los factores productivos, en la especificidad de los servicios públicos y a costos razonables. Con ello apoyaría la PYME en crear los factores que favorecerían la productividad y la capacidad para competir de la industria.

54 Si la PYME del Tachirense quiere ser competitiva, entre otras cosas, debe modernizar sus procesos productivos incorporando tecnología, con la respectiva asistencia técnica, acorde a los tiempos. El Estado apoyara iniciativas mediante el respaldo financiero y políticas fiscales (exoneraciones por inversiones). también, propiciando las macro ruedas de negocios donde haya una convocatoria de fabricantes de maquinarias de otras latitudes.

55 Es vital el cambio paradigmático por parte de los gerentes en asimilar a los activos de infraestructura corporativa con el nuevo enfoque (Filosofía de gestión; Cultura corporativa; Proceso de gestión; Sistemas de tecnología de la información; Sistemas de interconexión y Relaciones financieras) como facilitadores de la competitividad, pues al no tener una infraestructura sólida, las compañías entregan productos y prestan servicios de escasa calidad, y bajo desempeño de los empleados.

56 Hacer alianzas estratégicas con los proveedores de servicios de transporte. Según sea el caso particular, hacer análisis de costos para determinar si es preferible contratar o tener su propia flota.

57 El Estado Venezolano debe ser mas asertivo en sus políticas de seguridad y defensa, monitoreando permanentemente los indicadores. Los empresarios, por su parte, deberán rediseñaran los procedimientos que garanticen la seguridad de cosas dentro de la organización, para no afectar la motivación, evitando que se fomente una relación de desconfianza entre la organización y sus miembros. Al bajar los índices de criminalidad y delincuencia los gerentes estarán mas motivados a invertir.

58 Las PYMES Tachirenses debe implementar planes para inyectarle nuevas energías a la empresa para dilatar la etapa de declive. Debe introducir innovaciones en su portafolio. En las empresas cuya estructura sea una empresa familiar se deben crear condiciones para afianzar el compromiso y visión compartida de forma que subsistan a la tercera y futuras generaciones. La PYME debe reconsiderar sus patrones de crecimiento, reparto de dividendos, y aportes de capital. Analizar sus presupuestos de capital, de reinversión.

59 Se deben diseñar adecuadas políticas para el manejo del crédito a clientes para evitar problemas de liquidez y falta de cumplimiento a su vez de las obligaciones de la PYME.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmatico para la competitividad Inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

60 La PYME debe aprovechar los beneficios de la fuente de financiamiento a corto plazo, sin la exigencia de garantías por parte de sus proveedores, cumpliendo sus obligaciones contractuales de manera oportuna.

61 Se recomienda la implantación de Sistemas de Contabilidad de Costos, y un cambio de paradigmas ante la falta de una actitud positiva y de conocimiento hacia ellos, por la incidencia en la eficiencia y eficacia de la empresa. También afecta la competitividad y por ende pudiera comprometer la permanencia en el tiempo de la PYME.

62 El gerente tiene que elevar sus niveles de conocimiento que les permita reconocer la significancia de lo que representa la visión y misión. Debe utilizar estrategias comunicacionales para transmitir la declaraciones de visión, misión y valores a sus públicos (internos, medios, y externos).

63 El gerente tiene que empezar a comprender que la calidad no solo esta referido a los productos sino que es una calidad integral, de los procesos, y tiene que ser vista como una filosofía y no solo al producto.

64 Aprovechar las ventajas que da la rapidez de convocatoria para la toma de decisiones.

65 La PYME debe descentralizarse y evitar la autoridad centralizada en una sola persona. Se necesita una evolución del empresario hacia su conservador estilo de gerenciar.

66 La PYME debe gestionar y prepararse para lograr la certificación ISO, lo cual le permitirá acceder a grandes clientes.

67 Implementar la Planificación y Control Presupuestario para evitar sus consecuencias en el mediano y largo plazo en el término del logro de sus metas. Se recomienda un cambio en el paradigma hacia una transición del control gerencial hacia la facultación. A través de ella estarán los subordinados a cargo de lo que ellos hacen, es decir, el empowerment.

68 Apoyar la toma de decisiones en Redes Informáticas, lo cual requiere un cambio de paradigma por parte del gerente. Utilizar la informática y alinearla con el recurso humano y con la estrategia. Utilizar en forma activa y estratégica las bases de datos almacenándolos computacionalmente, por la vía digital.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

69 Se recomienda a los gerentes seguir la línea de los preceptos de Ética y Valores, lo cual hace que la empresa sea respetada por la comunidad y su imagen corporativa se vea fortalecida.

70 El Estado Venezolano debe apoyar el fortalecimiento y fomento de la PYME cualesquiera que sea su constitución legal (C.A., Cooperativas, etc.) por cuanto está demostrado que este tipo de empresas ayuda a elevar el nivel de vida de sus trabajadores a pesar de sus dificultades y de los cuadros de desigualdad social, que se presentan en Venezuela. De igual forma, el Estado apoyara al trabajo organizado en Venezuela el cual está formado por sindicatos, asociaciones y ligas campesinas. Bajo ninguna circunstancia los gerentes deben perder su sensibilidad hacia el problema de pobreza que vive el país. La nación, a través de sus gestores públicos implementaran políticas destinadas a minimizar los problemas de la violencia, el desempleo, la falta de educación de grandes sectores de la población, el deterioro del medio ambiente, la extinción de especies vegetales y animales, el rechazo al sistema de valores. La población también debe contribuir. Las universidades, generadoras de conocimientos y ciencia están también llamadas a combatir la pobreza, mal que aqueja a la humanidad, aportando valiosas investigaciones y propuestas para el desarrollo de soluciones en el mediano y largo plazo. Los gobiernos mundiales deberán procurar un seguimiento a sus políticas económicas porque ellos muchas veces ocasionan desequilibrios que han aumentado la pobreza.

71 El empresario debe ver como una inversión lo asignado para el entrenamiento y crecimiento de sus trabajadores mediante un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, en el cual ellos aprendan conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Se recomienda un cambio de mentalidad en la forma como la PYME aborda el proceso del aprendizaje. El gerente esta llamado a revolucionar el aprendizaje tradicional, con el aprendizaje virtual. Aun cuando esta revolución del aprendizaje aun esta en la infancia.

72 Se recomienda un cambio de actitud, valoración y mejor aprovechamiento por parte del gerente de su relación con las Universidades. Y estas a su vez, realmente propiciar un acercamiento con los sectores productivos. Los gerentes tienen que motivarse a examinar los estudios aportados por los pasantes y evaluar cuales son mas factibles para su implantación porque muchos de ellos podrían ayudar a que la PYME sea innovadora. Propiciar y aumentar el porcentaje de vinculación tecnológica externa, lo mismo con universidades y con instituciones publicas. Aprovechar los beneficios por la aplicación del conocimiento que se generan en las universidades. Ambas partes deben propiciar convenios y planes concretos que deriven en una continuidad.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

73 El empresario debe reconocer y valorar a la Investigación y Desarrollo (I + D) como un componente del proceso de innovación. Se debe elevar las innovaciones intra organizacionales y las inter organizacional, con la finalidad de que las empresas se modernicen y sean mas competitivas al estar en capacidad de ofrecer mejores productos y servicios que sus competidores, agregando valor, que será transferido a sus clientes.

74 Los empresarios deben tener un papel mas participativo con las cámaras de industriales que los agrupan. Las cámaras por su parte, deben tener una comunicación mas efectiva y saber de las expectativas y necesidades de sus afiliados. De igual manera, aportar mas valor agregado y beneficios a sus agremiados, para que la afiliación no solo se apoye en la lealtad de sus miembros. Hacer alianzas estratégicas y agruparse de forma que los empresarios unidos podrían conseguir mejoras sustanciales para sus sectores ya que estas instituciones tienen un rol en el desarrollo económico y contribuyen de alguna manera al ambiente macroeconómico de los negocios. Así mismo, también tienen importantes papeles que jugar en mejorar la infraestructura, las instituciones de capacitación, y otras tareas similares, que no siempre son reconocidas. Es una oportunidad que no debe desaprovechar el empresariado porque los agentes económicos locales están integrados por una serie de entidades que juegan en la región papeles de regulación, financiamiento, formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico, etc. y que pudieran tener interés en participar en el fomento y desarrollo de redes empresariales.

75 La PYME debe estructurar la Responsabilidad Social Empresarial como una línea fundamental de sus políticas hacia el entorno y continuar con su sensibilidad social. Es importante que continúe con los aportes a las clases mas necesitadas, que se encuentran en altos niveles de pobreza. Las empresas, con sus integrantes deben proponerse el crecimiento de la conciencia ambiental, como integrante de los grupos de interés. Continuar apoyando las iniciativas del estado venezolano, las cuales son canalizadas a través del Ministerio del Ambiente, por la aplicación de medidas de presión y exigencia a través de leyes que tienen rango constitucional. Gestionar empresas que mantengan relaciones con el medio ambiente utilizando racionalmente los Recursos Naturales. Las universidades son los entes que pueden contribuir mediante desarrollos tecnológicos, a que estudien los materiales y su sustitución para la creación de nuevos productos que suplanten a otro tipo de insumo o materia prima, generada directamente vía recursos naturales no renovables. Que sea permanente la transmisión a sus familias de una conciencia ecológica. Se recomienda la vinculación de la competitividad y mentalidad ecológica a través de cualquiera de las posiciones que reflejan el grado de sensibilidad hacia el ambiente, los cuales son: (1) La postura legal; (2) La postura del mercado; (3) La postura de los grupos de interés; y (4) La postura del verde oscuro. La posición que se evidencia en la PYME es la postura legal. Ciencia, Hombre, Estado y Empresario están llamados a la tarea de transformar esta tendencia en el uso desmedido de los recursos, por

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

otra que se oriente hacia el manejo, a darle importancia prioritaria a las necesidades humanas, y en donde la transformación pueda tener un adecuado control por parte de la sociedad.

76 El empresario y su equipo deben participar en talleres para indagar y conocer los marcos de integración, convenios y acuerdos internacionales y toda materia concerniente a los aranceles, exoneraciones, rentabilidad de los productos exportables, Las EMAS, ALADI, CAN, Mercosur y el ALBA, para beneficiarse de las oportunidades que ofrecen.

77 Se necesita un cambio de actitud y mejorar los factores cognoscitivos hacia el Seniat y las leyes tributarias. Recibir positivamente las campañas de concientización desarrolladas por el Seniat.

Algunas recomendaciones emergieron al **Caracterizar al Gerente de la PYME** y ellas son:

78 Es necesario la formación de una generación de relevo en los cuadros de mando de la alta gerencia o directivos para garantizar la transición generacional. Es recomendable el aprovechamiento de las capacidades de los gerentes contratados inspirando en ellos un sentido de permanencia que les permita hacer carrera dentro de la organización.

79 Se recomienda una visión holística que trascienda extra muros e integre mediante actividades sociales un acercamiento del cuadro familiar de los gerentes y que fortalezca más aun la unión familiar.

80 Seguir fomentando la estabilidad laboral acompañada a una satisfacción de las necesidades del personal que labora para la PYME.

81 Los gerentes deben culminar sus estudios, ya sea aquellos conducentes a título académico o talleres, seminarios que lo acerquen a las nuevas tendencias que se manejan en el mundo gerencial y permitan ampliar la visión de su mundo corporativo. Debe seguir fortaleciendo su motivación hacia las lecturas, y continuar manteniéndose informado. Pero deben ir más allá, vertiendo esos conocimientos hacia sus empresas.

82 Continuar con la práctica gerencial que le facilitara al gerente el manejo operativo de su organización.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

83 La PYME, a través de la gestión de recursos humanos, debe investigar los gustos y preferencias de sus trabajadores para organizar actividades que faciliten el sano esparcimiento de sus miembros, utilizando organizaciones externas como clubes, agencias de viajes, etc.

84 El gerente deberá examinar sus preferencias gastronómicas en cuanto a bebida y comida en el sentido de que no impacten con los buenos hábitos que le permitan procurarse un buen estado de salud.

85 Favorecer al gerente y a su grupo familiar para que por este conducto también mantener viva esta fuente de motivación.

86 La PYME dará estabilidad laboral y facilitará condiciones ambientales favorables para generar seguridad en el gerente. Para satisfacer sus expectativas, el gerente debe ejecutar las acciones que lo conduzcan hacia sus metas.

87 El gerente debe desarrollar más de un tipo de capacidades. Debe, mediante capacitación, crear fortaleza en el ejercicio de las capacidades técnicas. Urgentemente superar las debilidades en las capacidades analíticas que le permitan diagnosticar y evaluar la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costos basada en las actividades, previsiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión. Deben aprender a comprender los problemas que le admitan desarrollar planes de acción, para que sean exitosos en el largo plazo.

88 Los gerentes, deben darle la mayor celeridad posible a su alineación con las TIC, emprendiendo estrategias que conlleven a superar las dificultades en las capacidades informáticas, dada su valía.

89 El gerente debe cultivar capacidades de liderazgo para favorecer el trato y manejo del personal. Deberá ser un buen comunicador de la visión y misión que contribuirá a la formación de la cultura corporativa.

90 El gerente debe ejercitarse para tener una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí.

91 Los gerentes deben ir superando estadios en su gestión. Sin descuidar grandes logros a nivel funcional, dirigir su esfuerzo hacia los éxitos estratégicos. También, en donde haya contratación colectiva, mejorar las relaciones con la parte sindical.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

92 El gerente debe planificar y proyectar metas para convertir en realidad los anhelos y sueños. Sólo con acciones podrá mejorar la organización, invertir en tecnología, mejorar la calidad del producto, fabricar mayores cantidades, reducir el tiempo, bajar los costos, proyectar una gran compañía, hacer otro galpón, y exportar los productos

93 La PYME debe contemplar presupuestariamente los recursos para la formación de su personal gerencial, dándoles la oportunidad de prepararse en las mas prestigiosas universidades, a un corto y mediano plazo. De forma tal que el paradigma gire hacia una nueva visión organizacional inspirada en una concepción del ser humano que reconozca y utilice el pleno potencial de sus capacidades y habilidades.

94 El gerente debe tener una formación sólida en el campo gerencial que le permita mantener un pensamiento crítico respecto a la teoría y practica gerencial de forma que pueda enfrentar tanta saturación en esa materia. En este mismo sentido, que su capacidad cognoscitiva le permita implementar o aplicar soluciones que resuelvan los problemas críticos subyacentes.

95 La organización debe diseñar las estrategias conducentes a transmitir sus metas, para fortalecer el lazo de confianza, que permita la formación de un compromiso compartido, de manera que los trabajadores se identifiquen con las metas de la organización y confíen en sus gerentes para actuar con interés mutuo.

96 Los gerentes deben mejorar la calidad de gestión para que las empresas se convierta en la organización mas deseable para trabajar y hacer carrera. Al valorarse la antigüedad del trabajador, fortalece el compromiso y la relación obrero patronal, pues, el trabajador de alguna manera es "un socio de la empresa".

97 Los gerentes deben asumir el desarrollo sostenible como uno de los mayores desafíos de la humanidad, como estrategias de desarrollo urbano, permitiendo el incremento de riqueza material, como aumento de la calidad de vida, pero respetando su dimensión ambiental. Como miembro de la sociedad deberá minimizar el impacto del despilfarro de recursos por la organización urbana actual y la explotación excesiva de los ecosistemas, contribuirá a no degradarlo.

98 El gerente tiene que programar planes para su capacitación en las áreas que presente las mayores dificultades. Es necesario que adquiera conocimiento en materia tributaria para que le facilite sensibilizarse con las campañas que hace el Seniat, con el plan evasión cero. Conservar y exaltar las cualidades que deben

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmatico para la competitividad Inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

acompañar a un gerente que le permita un excelente manejo de la parte laboral. Fomentar siempre la unión de la comunidad PYME.

99 El gerente debe aprender técnicas de relajación y ser un individuo que sepa manejar el conflicto y situaciones difíciles de manera que no sea presa fácil del estrés y de un deterioro de su bienestar psicológico y físico.

100 La PYME apoyara a sus gerentes para verlos realizados como seres humanos. A través de la seguridad social la empresa y el estado venezolano, le deben garantizar las condiciones mínimas para una vejez decente. El gerente debe continuar edificando un alto nivel de dominio personal para ser capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan. La empresa debe esforzarse en alentar el crecimiento de sus integrantes, para mantener el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera. El gerente necesita un cambio de paradigma, acompañado de un cambio en la forma de pensar.

101 El Estado Venezolano debe propiciar un acercamiento con la comunidad de empresarios y ser prudente con los comentarios emitidos y que de alguna forma ofenden, tratando de no individualizar, al hacer señalamientos respecto a que son "ladrones", que esconden las ganancias. El gerente critico algunos colegas que no cumplen su obligación al asumir posiciones para la cual no han sido contratados. Se endiosan, quieren permanecer en la oficina bonita con aire acondicionado y que le sirven el cafecito.

102 El gerente, haciendo uso de su liderazgo, deberá integrar y combinar el pensamiento estratégico (establecer misión, visión, y objetivos de la organización) y el liderazgo operativo (asegurarse de que se lleven a cabo correctamente todas las tareas necesarias para conseguir los objetivos de rentabilidad). La organización no debe dejar de lado su comunicación con los públicos externos y por tanto deberá proyectarse al exterior.

103 La PYME debe acrecentar la aplicación y transmisión de la información basada en conocimiento a través de los diseños de los productos con lo cual transfiere la tecnología mediante este proceso de aplicación del conocimiento. Debe aumentar los grados de transferencia tecnológica. Debe satisfacer las crecientes necesidades de los consumidores con productos que apoyen la competitividad, para minimizar el impacto ocasionado en virtud de la apertura de los mercados. Debe reorientar y mejorar su ventaja competitiva basada en un mayor creación de valor.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmatico para la competitividad Inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

104 Los tiempos actuales exige que las empresas se esmeren en una política de productividad hacia la búsqueda de mayor eficiencia en las operaciones. La PYME debe apoyarse en obtener un aprendizaje de forma proactiva antes que el competidor. Deben asumir como paradigma al aprendizaje de forma que les permitirán incorporar el cambio y la innovación en la organización. Deben darle un carácter estratégico a su relación con sus clientes por lo cual deben realizar estudios para conocerlos, que haya una relación de persona a persona, por lo cual debe romper el paradigma tradicional de la gestión tradicional de los clientes

105 Deberá continuar reforzando y fomentando sus relaciones con proveedores ya sean nacionales como extranjeros. Debe hacer las investigaciones pertinentes para tener proveedores alternos, y de esta forma para garantizar el suministro de materia prima, de forma oportuna, continua, a costos convenientes. Debe, igualmente, estudiar a sus Competidores. Darle la connotación que tiene los productos sustitutos como alternativa a los bienes que ellos producen. Es necesario un conocimiento y reflexión respecto a las políticas fiscales de incentivos que apoyan a la Zona Industrial de Ureña, emanadas en el año 2005 por el Estado Venezolano, toda vez que eso afecta a las otras zonas, que están deprimidas y desasistidas. Disparar los mecanismos para satisfacer la demanda insatisfecha y mantener la disponibilidad y continuidad del Producto.

106 Debe darle el justo valor a la publicidad y concebirla como una inversión. Además el empresariado debe tener una actitud mas dinámica y agresiva al momento de diseñar campañas publicitarias planificadas para tener una herramienta comunicacional hacia sus públicos externos para darle difusión estratégica a las características de los diseños, tamaño, color, funcionabilidad, y la calidad. del producto, para atraer clientes y brindar mayor valor agregado.

107 Ante el fenómeno de la globalización, el gerente no puede pretender quedarse de bajo perfil, ignorando que todas las regiones del mundo han sentido su impacto, en las economías de sus países. Ellos no se han motivado a adoptar mecanismos para poder responder a la competencia mundial y adaptarse a nuevas maneras de hacer las cosas. La PYME presenta una intermitente Oferta Exportadora, en su incursión en mercados globalizados. Actualmente están completamente paralizados. Tiene planes para reactivar la conquista de mercados foráneos. Debido a que sus organizaciones han perdido oportunidad de exportar a mercados europeos, porque había que llenar una serie de requisitos, de embalaje, entre otros. Motivo por el cual no se pudo competir con algunas empresas que son mucho más sólidas y que tienen más y mejor estructura. Ignoran que la rivalidad local ayuda a crear una ventaja nacional en una industria y la competencia estimula la innovación. Si los empresarios PYMES no toman en cuenta la competencia extranjera, de alguna manera la competencia local tiende a empujarlos hacia los mercados internacionales en una etapa temprana de su

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

desarrollo. Llegará muy pronto el día por los mercados globalizados presionará a que la PYME no podrá continuar “al margen, muy prudente”. Consideran que no tienen la capacidad para ponerse a pensar, “porque están resolviendo su problemita casero, local, de deudas que tenemos que salir” y después pensarán cuando “estemos más fuertes”. Pero quieren seguir ignorando que las empresas extranjeras arremeterán contra la industria nacional, y la estatal la cual no se está preparando. Vienen con otra filosofía de gestión y la meta de la administración de una empresa transnacional que opera en un mercado mundial es maximizar su participación de mercado, no la tradicional maximización de utilidades a corto plazo de la antigua sociedad anónima. Los gerentes tachirenses tienen la percepción de que el impacto de las importaciones es “bajo”. Porque es muy poca o casi nula y la calidad de algunos de esos productos es mala, aunque tienen muy buena presencia y bajos precios.

108 Debido a los escenarios que se manejan en la sociedad y sus miembros, se necesita una epistemología para la competitividad inspirada en la innovación con responsabilidad social donde el gerente, la empresa, el estado, sociedad y medio ambiente son entidades indisolubles, que trascienda a los límites de una persona, empresa, un estado, pasando por lo que compone una sociedad, creada por los hombres hasta llegar a la naturaleza. Se hace necesario la vinculación ciencia sociedad para una nueva teoría de la competitividad. La demanda de conocimiento científico debe estar articulada con las necesidades sociales del hombre. La complejidad de las relaciones entre ciencia-sociedad se expresan en un hecho real que tiene que ver con su naturaleza cambiante, en permanente dinamismo y transformación. La PYME postmoderna está llamada, junto al Estado, a asumir un cambio de paradigmas en su contribución a la competitividad de la industria que se transforme en un desarrollo social, aunque este punto tenga profundas implicaciones políticas, pero en condiciones de sustentabilidad y sostenibilidad. Esta investigación apunta hacia esos destinos.

109 La Gerencia debe informar a todos los trabajadores, es decir a los miembros de las empresas, acerca de la visión, misión, objetivos y las intenciones de la dirección. Es aquí donde el empresario debe satisfacer estas legítimas demandas de información y darles respuesta siempre que pueda. Una concepción de trabajo donde el trabajador está altamente compenetrado con la empresa, se ha visto reflejada en unos altos índices de productividad y en un alto grado de satisfacción entre los componentes de la empresa, que tanta falta hace a la PYME. La PYME deberá analizar los factores que le permitan determinar la estrategia competitiva y conocer las peculiaridades del sector en el que se está ubicado. Deberán, por tanto, estudiar las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter. En este sentido, deberán analizar a los competidores; la amenaza de posibles sustitutos al producto; la fuerza negociadora de clientes o compradores; el poder de los proveedores o vendedores; y finalmente, los posibles nuevos competidores.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

110 Es urgente que el gerente relacione a su empresa con su medio ambiente, por cuanto éste lo impacta de múltiples formas. Al formular la estrategia competitiva deberá tener en cuenta que la productividad es un área estratégica, un factor que contribuye a la continuidad de la empresa o a su sostenimiento. Es prioritaria la innovación en la PYME porque no es recomendable un ciclo largo de vida del producto.

Al estudiar el tópico de la **Innovación** en el contexto de la industria tachirense se recomienda que:

111 La PYME debe elevar urgentemente los niveles de innovación, de manera que el auge de la empresa contribuya al crecimiento económico nacional, al aumentar el empleo y originar beneficios. Aprovechar al máximo las alianzas que pudiera suscribir con entes externos destinados a la creación y mejora de productos, procesos y servicios. Hacer las gestiones correspondientes para reclutar recursos humanos adecuados en el área de las TIC, que hayan sido proporcionados por un sistema educativo de calidad en los distintos niveles del sistema de educación. Es necesario que los gerentes promuevan una estrategia de innovación como patrón de conducta que guíe la toma de decisiones de una empresa para innovar, modificar, reemplazar, crear o sustituir sus productos o procesos administrativos y productivos.

112 La PYME debe abocarse al reemplazo de las burocracias por las redes (humanas y electrónicas), al aprendizaje activo, globalización de las empresas. El gerente debe monitorear con regularidad el clima organizacional como factor importante de una mayor productividad y motivación. La PYME, requiere ser receptiva a nuevas ideas cualesquiera que sea su procedencia (que vengan de adentro o de fuera de la organización). La gerencia debe tomar las decisiones para interconectar a la empresa con otras realidades con la finalidad de forjar una estrategia para competir en la nueva economía. Por tanto deberá constituir tecnologías innovadoras, redes inter operables de gran velocidad, desarrollo de aplicaciones y amplio uso.

113 La PYME requiere de gerentes imaginativos, flexibles, creativos, independientes, liberales, deseosos de estar expuestos a nuevas situaciones, por lo cual se requiere de un nuevo tipo de conocimiento o inteligencia. El gerente de la PYME tiene que obtener los conocimientos que les permita hacer una gestión de marcas para que a través de ella el nombre de la empresa tenga presencia, significado y, por consiguiente, un valor en el mercado.

114 El gerente no debe seguir permitiendo que la falta de I+D siga afectando el desarrollo de los productos que fabricara y venderá. Debe gestionar los mecanismos que le permitan obtener información sobre el conocimiento de los clientes, el conocimiento técnico, los recursos tecnológicos, la innovación y creatividad. Se

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

debe reforzar la asignación presupuestaria para actividades de innovación, dejando un poco la informalidad, la falta de personal calificado. Las empresas pequeñas y medianas no se ven compensadas con apoyos externos; pero cuando hay alguno, no es aprovechado por el empresario dado su carácter en demasía conservador.. Deberá seguir apoyándose en alianzas con sus proveedores para suplir la falta de personal especializado para investigación y desarrollo, junto a su personal interno.

115 Es prioritario que la PYME reconozca y utilice las conciencia interna, es decir, la capacidad de una organización para evaluar con rapidez su inventario de destrezas y competencias medulares, porque en el mercado actual, la PYME no reinventa los productos continuamente, ya que tiene un ciclo de vida cada vez mas largo. Mejorar la capacidad de respuesta interna, referido al cambio internalizado dentro de si misma, con la suficiente rapidez, para atender los requerimientos del mercado. Debe superar los estadios con respecto a la rapidez con la que las competencias pueden traducirse en acciones para llevar un producto al mercado o responder a la necesidad de un cliente. En cuanto a la capacidad de respuesta externa, es medianamente aceptable, por la capacidad de satisfacer los requerimientos mejor que sus competidores; es la capacidad de responder ante la turbulencia externa que afecta a la organización, mediante la toma de decisiones sin tener que coordinar y considerar todos los factores en un negocio y entorno del mercado complejos.

116 El gerente debe concientizarse respecto a que el cambio empieza por él. Implementar estrategias comunicacionales para introducir el cambio en las organizaciones.

117 Incorporar el aprendizaje organizacional para concretar la realización de ciertos objetivos, que parecían fuera del alcance de la empresa. Se necesita un cambio hacia la actitud hacia el cambio, orientarse hacia el cultivo de las habilidades que le permitan el manejo del cambio. El gerente debe entender que en los actuales contextos las organizaciones deben ser lideradas.

118 El gerente tiene que aceptar y conocer la realidad de su obsolescencia. Diseñar y viabilizar presupuestos de capital que les permita invertir en tecnología.

119 Es inaplazable el cambio de actitud hacia la Innovación por parte del gerente y su equipo. Implementar estrategias dirigidas a fomentar la Cultura de la Innovación

120 Los gerentes deben analizar la cultura organizacional que se ha gestado en sus organizaciones para ver si esta articulada con su visión y misión.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

121 La PYME debe tener una posición más dinámica en la gestión de producto para satisfacer las necesidades de unos consumidores cada día más exigentes e informados.

122 De lo anterior se deriva la necesidad inminente de realizar estudios del consumidor, para la obtención de los datos pertinentes orientados a recabar las necesidades y los deseos de los consumidores.

Las siguientes recomendaciones son aplicables al estudiar las **Áreas y Factores críticos influyentes en la gestión del Gerente**.

123 Para un liderazgo efectivo, el gerente debe prepararse en lo referente a las nuevas orientaciones paradigmáticas sobre productividad y competitividad. Apoyar al liderazgo emergente de nuevas generaciones.

124 El gerente debe prepararse para ejercer un liderazgo para una organización en red. Debe buscar las vías para tener acceso y manejo a la información como recurso estratégico.

125 Se deben fomentar espacios y oportunidades para la formación de líderes en las organizaciones y que no todo gire en torno al dueño. Los trabajadores tendrán que desarrollar aptitudes en autogestión. Obviamente que eso requiere de un esfuerzo de la alta gerencia por cuanto el reto del desarrollo de una cultura del auto liderazgo eficaz se inicia a partir del compromiso de los altos niveles de la organización.

126 Las empresas deben combinar eficazmente los tres elementos claves para el desarrollo del auto liderazgo (información compartida, la capacidad y el refuerzo). La información compartida da cuenta de que los trabajadores autogestionados han de contar con abundante información; muchos de los secretos tradicionalmente reservados a la dirección han de formar parte de su información básica. Los trabajadores han de tener información relativa a costos y beneficios si es que han de fijar objetivos y comprometerse a determinadas acciones. Con esto se espera que los trabajadores se muestran más dispuestos a aceptar responsabilidades por sus acciones. La comunicación abierta envía al personal el mensaje de que se confía en ellos.

127 Los gerentes deben informarse de los cambios de paradigmas que se han suscitado en las nuevas teorías del crecimiento económico que se basan sobre el hecho de que las fuerzas para un desarrollo sostenible son el incremento de los conocimientos y los cambios tecnológicos y no la acumulación pura y simple de capitales o de maquinaria y equipo de alto contenido tecnológico. Pero también las innovaciones están también acelerando la obsolescencia de los conocimientos y la experticia. Para reducir los efectos se hace necesario

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmatico para la competitividad Inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

crear un sistema de educación y formación que dure toda la vida, suprimir las desconexiones entre la enseñanza, la investigación y la industria, hacer posible la expresión de las facultades creativas y explotar todas las posibilidades de la sociedad del conocimiento.

128 El gerente debe tener muy claro las dimensiones de gerencia y el liderazgo. El gerente debe estar caracterizado por desarrollar destrezas, habilidades. Destrezas de visión, para lo cual debe ampliar sus conocimientos en el área de investigación y desarrollo y penetrar el ámbito económico político internacional. Con ello, podrá crear planes estratégicos acordes con la realidad mundial y la misión de la organización asegurando así el desarrollo de la capacidad competitiva de esa.

129 Las PYMES debe comenzar a utilizar las TIC como facilitadoras de los procesos de cambio empresarial.

130 Internet debe ser valorado como recurso estratégico y buscar una alineación con el factor humano de la empresa.

131 El gerente debe propiciar una cultura corporativa que favorezca la participación y ser menos autoritaria, de forma de motivar la capacidad de iniciativa, para favorecer un cambio de mentalidad en la fuerza de trabajo, exigiéndole que tome impulso para modificar-mejorando las practicas laborales de la compañía.

132 El gerente deberá equilibrar el uso del Poder y la Autoridad de manera de que la confianza y la credibilidad no sean vulneradas; cuando el poder es utilizado sin discriminación tiene el riesgo de poner en peligro la autoridad informal.

133 El gerente debe utilizar todos los medios posibles crear políticas que favorezcan la Creatividad del Personal. Hay que apoyar las iniciativas para la formación de lideres.

Los **Modelos de Negocios** observados en la PYME ocasiono las siguientes recomendaciones:

134 Articular de forma que la PYME funcione en red con otras empresas para aprovechar las bondades de estos modelos de negocios.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmatico para la competitividad Inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

135 La PYME debe incursionar en la e-economía, también llamada economía digital o cibereconomía y adoptar una nueva forma de operar la organización.

136 Es necesario un cambio de actitud hacia las capacidades técnicas que denotan iniciativas hacia Internet.

137 Es apremiante que el gerente sepa autoevaluarse críticamente y planificar en el corto plazo la reinversión de su empresa.

**Las Capacidades Corporativas para operar en red** tienen las siguientes recomendaciones:

138 La PYME debe planear la transición con éxito hacia la e-economía buscando los apoyos tanto a nivel técnico, humano, financiero.

139 Para la PYME es inaplazable desarrollar las capacidades mínimas en la experiencia en la gestión de múltiples relaciones, complejidad; ser capaces de asumir un estado de cambio rápido y constante; transmitir los cambios con rapidez a través de la organización; identificar y asignar prioridades a las oportunidades de e-business; disponer de habilidades operativas y capacidades técnicas necesarias para llevar a cabo iniciativas Internet.

140 La PYME debe gestionar la inversión en tecnología, integradas y articuladas con el factor humano. En los actuales contextos la PYME debe ser una organización abierta, conectada. De manera que pueda responder a las nuevas necesidades de los negocios.

141 Los gerentes deben actualizarse en el uso de los servicios bancarios en línea (home banking). Incrementar el uso de aplicaciones de Internet (página Web, e-mail, e-bussines).

142 Internet debe ser considerada como fuente de productividad y competitividad, aprovechando sus bondades. Es urgente un cambio de paradigmas en la gestión de las empresas y cambio de mentalidad al internalizar que la información y el conocimiento son la principal fuente de producción de riqueza. No puede seguir difiriendo la condición de digital, una revolución en la forma en que la organización se comunica, vende, compra, fabrica y diseña sus productos.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

143 La PYME debe lograr la satisfacción del cliente a través del mejoramiento continuo. Es requisito involucrar a su público interno. Debe llevar a cabo mejoras continuas, de procesos, reducción de costos.

Las **Áreas y Factores críticos influyentes en la Calidad de Gestión de la PYME** según el trabajo de campo arroja las siguientes recomendaciones:

144 La PYME debe seguir avanzando hacia optimización de la Gerencia Operativa. Continuar la mejora en las políticas para el adecuado manejo del personal.

145 Darle al ser humano su adecuada dimensión y no verlo solo como "un contrato".

146 El empresario debe acercarse al INCE como un instituto de capacitación capaz de conocer las necesidades de la comunidad PYME. Igualmente, cumplir con las obligaciones en el pago de los aportes.

147 Es decisivo para la PYME que la gerencia proceda a la capacitación de sus ejecutivos en la actualización Gerencial. Y que esa preocupación constante de capacitarse se convierta en realidad. Deben abogar por incrementar su integridad y ser congruentes entre lo que dicen y lo que hacen

148 Deben darle el justo valor a la educación formal sin desprestigiar el valor a experiencia.

149 Es necesario la creación de una división que se encargue de la gestión del Recurso Humano. Guardar la debida consideración y respeto en toda su magnitud con sus colaboradores.

150 El Estado Venezolano deberá apoyar la PYME con políticas bien articuladas dada la importancia que ella reviste, como fuente creadora de empleo y generadora de riqueza, de forma que logren tener el mayor uso de su capacidad instalada.

151 Motivar y reconocer al personal su preparación académica de manera que ellos experimenten un crecimiento personal.

152 El gerente está llamado a cambiar y debe tener confianza en el personal que labora para él, superar ese carácter conservador y empezar a hacer ensayos hacia la autonomía decisoria en sus colaboradores.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

153 Elevar los niveles de confianza en el personal, y apoyarlos dándole responsabilidades en la toma de decisiones, irlos formando.

154 El gerente deberá tomar como parte de su estilo en la Toma de Decisiones cualidades deseables de objetividad, flexibilidad, tolerancia al riesgo, no adoptar posiciones a la defensiva, tolerancia a la ambigüedad, paciencia con el detalle, poderes de lógica, imaginación, resistencia cuando hay presión y madurez.

155 El gerente debe concientizarse de lo nuclear del mantenimiento, ya sea a través de planes de preventivos o correctivos. Debe plantearse las políticas conducentes a preservar la competitividad de la empresa toda vez que es afectada por paradas innecesarias que se traducen en altos costos y manejo ineficiente de la planta de fabricación.

156 El gerente debe implementar charlas inductivas, para orientar al trabajador respecto a la importancia y necesidad del cumplimiento de los lineamientos e implementos de la Seguridad e Higiene Industrial.

157 El empresariado debe continuar enalteciendo su sensibilidad social que continúen garantizando el bienestar de sus trabajadores.

158 El empresario debe implementar los mecanismos que motiven la disposición y colaboración del personal en la prevención de los accidentes.

159 Se deben preservar los elementos claves considerados como facilitadores de una mayor Productividad.

160 Se debe diseñar un perfil para el cargo de gerente de planta, de manera de hacer una buena captación del recurso humano, según las necesidades de la empresa.

161 La PYME debe ir perfeccionando el Modelo de Producción caracterizado por su flexibilidad y la formación multitarea en su personal.

162 El Empresario debe asesorarse con los expertos para optimizar la distribución de planta, que apoye a una mayor productividad y competitividad.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

163 El gerente debe aplicar una filosofía de comportamiento proactivo al satisfacer las demandas que el mercado considera.

164 El gerente debe ver la calidad con un carácter holístico y de totalidad, no solamente focalizado al producto sino a todos sus procesos.

165 La PYME debe garantizar efectivamente la calidad de sus productos. Puede utilizar páginas interactivas a través de la Internet.

166 La PYME debe disminuir los Productos Defectuosos, igualmente, analizar el origen y valorar estas pérdidas

167 La PYME debe aperturar nuevos mercados para disminuir los altos grados de capacidad ociosa, para, igualmente, disminuir las pérdidas que afectan su competitividad.

168 La PYME podría hacer uso de la filosofía del justo a tiempo, para lo cual de implementar una planeación cuidadosa y coordinación precisa.

169 El empresario regional debe llevar a cabo un análisis de proveedores, nacionales o extranjeros, para tener sustitutos cuando lo considere necesario.

170 El gerente debe reorientar las políticas de marketing para apoyar una mayor creación de valor.

171 La PYME debe reorientarse hacia el cliente.

172 La PYME debe asumir el cambio de paradigma en la forma como las organizaciones ven y tratan a sus clientes, valorarlos y servirles mejor.

173 La PYME debe gestionar a los productos, innovar y con vidas cortas para ellos.

174 El gerente de la PYME debe hacer realidad la Satisfacción al cliente, atendándolo con la prontitud en sus pedidos, a precios competitivos, en las cantidades solicitadas y obtener su lealtad.

LÓPEZ DE G., Nilsia (2006). Un enfoque pluriparadigmatico para la competitividad Inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad

175 La PYME debe ampliar su Mercado Meta. Para ello traspasara fronteras tanto locales, nacionales como internacionales, en el mediano y largo plazo, aprovechando las asesorías que Bancoex promueve.

176 Formalizar y difundir la prestación del servicio postventa de los productos que distribuye. Apoyarse en las TIC.

177 La gerencia debe hacer estudios destinados a la recolección, tabulación y análisis sistemático de la información referente a la actividad de mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al gerente a tomar decisiones que resuelvan sus problemas de negocios.

178 Es imperante que el gerente de la PYME determine acertadamente qué necesitan las personas y qué compraran, de manera de poderlos atraer, conociendo las actitudes, los deseos y las expectativas de las personas, muchas de las cuales son producto de patrones culturales del ambiente social.

179 Es neural que la PYME Tachirense atienda las diferentes y cambiantes necesidades de los clientes, caso contrario la PYME esta encaminada al fracaso o a crecimientos demasiados lentos que no garantizan el éxito de esa inversión.

180 Los gerentes deben monitorear permanentemente sus canales de distribución (canal corto y el canal largo). La publicidad contratada debe obedecer a una planificación con sus objetivos y metas, que garanticen esa inversión.

APENDICE A  
RECURSOS DISPONIBLES ASIGNADOS AL SECTOR PYME  
SU APLICACIÓN EN DIVERSOS COMPONENTES Y ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE APOYO

=====



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA  
VICE RECTORADO ACADEMICO  
DECANATO DE POSTGRADO



APENDICE A



RECURSOS DISPONIBLES ASIGNADOS AL SECTOR PYME  
SU APLICACIÓN EN DIVERSOS COMPONENTES Y  
ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE APOYO

MARCO GENERAL DE LA POLITICA PROGRAMA DE ASISTENCIA INTEGRAL AL LA PYME ORGANISMOS  
RELACIONADOS FINANCIEROS ORGANISMOS RELACIONADOS TECNOLOGICOS INSTITUCIONES VINCULADAS A  
LA PYME ORGANISMOS INTERNACIONALES

UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA  
POSTMODERNIDAD  
(Tesis Doctoral)



AUTORA  
NILSIA JOANY LOPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com

TUTOR  
DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

SAN CRISTOBAL, FEBRERO DE 2006

## APENDICE A

### RECURSOS DISPONIBLES ASIGNADOS AL SECTOR PYME SU APLICACIÓN EN DIVERSOS COMPONENTES Y ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE APOYO

El PNUD es el principal organismo de las Naciones Unidas que ofrece asesoramiento, promoción y subsidios para el desarrollo. Sus programas básicos se realizan en países donde vive un 90% de los habitantes más pobres del mundo. Opera en Venezuela desde el año 1971 Dentro de las áreas temáticas<sup>1</sup>, tiene el desarrollo<sup>2</sup> social; el desarrollo local ; derechos políticos ; derechos humanos ; y el medio ambiente. La Comisión Económica para América Latina y del Caribe (Cepal), en el estudio denominado Proyecciones de América Latina y el Caribe 2003, con respecto al crecimiento de América Latina, explicaban que para Abril de 2003, para Venezuela se proyecta un menor crecimiento durante el primer trimestre de 2003, aun cuando la situación se ha normalizado. Argumentaban que la mitad de los países han tenido una contracción del Producto Interno Bruto per cápita (PIB per capita) en los últimos cinco años y los procesos de rápido crecimiento.

El 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 programa Fábrica de Fábricas, según la fuente citada, se propone apoyar y financiar la creación sistemática de nuevas empresas, que aprovechen las ventajas competitivas y la vocación natural de cada región

---

<sup>1</sup> Para mayores detalles, léase <http://www.mre.gov.ve/iberPYME/basico/PYMEvlza.htm> (Consulta: 31-07-04; Hora: 2:30 pm)

<sup>2</sup> También léase <http://www.apalancar.org/areas/default.asp?area=area7> (Consulta: 31-07-04; Hora: 2:40 pm)

y sean capaces de integrarse en redes productivas de bienes y servicios de calidad, para satisfacer demandas y mercados específicos, generándose núcleos de desarrollo endógeno: dinamización social y económica.

Dentro de los Objetivos de Coninpyme se tienen (1) Reactivar los parques industriales y las economías regionales; (2) Recuperar y generar nuevos empleos; (3) Promover PYMES en áreas rentables y poco competidas; (4) Sustituir importaciones; y (5) Desarrollar una nueva cultura emprendedora.

En Venezuela, desde 1980 ha habido movimientos en pro de la evaluación de los sistemas de control de calidad de las empresas mediante la utilización de manuales o guías normalizadas para evaluar las organizaciones a través de las Normas Covenin. En 1981 y a partir de la metodología que contenía dicha norma, La empresa FIM-Productividad propone a Covenin el diseño de un manual de evaluación de la capacidad de las empresas para mejorar su productividad. El manual fue aprobado como instrumento de evaluación por más de 8 años en el país y el resto de Latinoamérica. Pasado este tiempo y vistos los nuevos enfoques de productividad y calidad, a nivel mundial y nacional, FIM-Productividad promovió la revisión y modificación de la norma. En noviembre de 1989 se integraron equipos de expertos para la revisión de la norma. Dentro de los aspectos incorporados están los procesos de mejora continua (Kaizeen), el análisis de variaciones, la gerencia de recursos humanos, la participación, la flexibilización de las operaciones y el autocontrol, por considerarlas fundamentales en la nueva concepción de las organizaciones.

La serie 9000 de la Internacional Organización for Standardization (ISO), junto a los manuales para la evaluación de los premios Deming (Japón) y Marcolm Baldrige (USA) tuvieron una importante participación. Fue muy oportuna la modificación por la apertura de las economías a la competencia internacional en momentos que se han cambiado los paradigmas organizacionales para la aprobación como Norma Nacional de Venezuela, conocida como la Covenin 80-89 la cual fue publicada por primera vez en 1990. (Manual FIM, 1990).

El 29 de Abril de 2003, se dieron cita en las instalaciones del FIM Productividad en Caracas, todos los Centros de Productividad de Venezuela; con ánimos de crear vínculos entre las misiones de cada uno de ellos, potenciar el trabajo que cada Centro de Productividad (Cepro) desarrolla en su región y establecer una red de apoyo para futuras actividades y proyectos. La agenda incluyó la presencia de Cepro (Cepro de Occidente), Ceprozul, el Centro de Productividad de Guayana (CeproGuayana) igualmente expuso sus planes, misión y valores corporativos. EL Ing. Francisco Rodríguez, presidente de FIM Productividad y representante de Asocalidad, fue un excelente anfitrión para este productivo encuentro y además animo a los asistentes a seguir produciendo ideas para exponerlas en una próxima reunión. El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) (2004)

publico<sup>3</sup> el marco general de la política dirigida a la PYME con sus programas específicos de apoyo al igual que los recursos disponibles asignados al sector y su aplicación en diversos componentes finalizando con las instituciones vinculadas a la PYME

## MARCO GENERAL DE LA POLÍTICA

De acuerdo a MRE (2004), dentro del marco general de la política dirigida a la PYME se encuentra La Agenda Venezuela la cual constituye un instrumento del Estado Venezolano, que conjuntamente con los lineamientos contemplados en el IX Plan de la Nación, "plantea políticas y acciones para atender la crisis por la cual atraviesa el país. Tiene como propósito crear las bases para enfrentar el proceso de recuperación económica, con el menor costo social posible".

En este sentido existen un conjunto de acciones sincronizadas, cuyo efecto final será el impulso del país, apoyado en un crecimiento con bajos niveles de inflación. Su enfoque es hacia las variables claves para la recuperación económica del país, para así lograr estabilización macroeconómica conjuntamente con un crecimiento de la economía real y la salida de la crisis social. La finalidad de este esquema es "la creación de una economía moderna, diversificada y equitativa". La transformación productiva se concreta mediante la conformación de un tejido industrial dinamizador de la economía y el incremento sistemático de la productividad y por ende, de la competitividad, la cual es uno de los fundamentos de la presente investigación.

El relanzamiento de la PYME se basa en una estrategia orientada hacia el establecimiento de condiciones de competitividad, la atracción de inversiones privadas y la creación de empleo productivo y de nuevas empresas. Continúa planteando la fuente que la necesidad de promocionar las condiciones necesarias para el desarrollo de los Grupos Líderes de Actividad (GLA) en la búsqueda de una integración vertical (aguas abajo), mediante la integración en las cadenas productivas de las Pequeñas y Medianas Empresas. Para la reconversión y conformación del nuevo Tejido Industrial de la PYME, se proponen los programas de asociaciones estratégicas, cooperación inter empresarial, asistencia técnica integral, desarrollo tecnológico y financiamiento.

El nuevo MIC se ha concebido como un ente rector al actuar como coordinador y generador de la política y las estrategias necesarias para la operación de todo el Sistema. Los organismos financieros adscritos, Fondo de

---

<sup>3</sup> Para mayores detalles, léase <http://www.mre.gov.ve/iberPYME/basico/PYMEvlza.htm> (Consulta: 31-07-04; Hora: 2:30 pm)

Crédito Industrial (Foncrei), Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la Mediana y Pequeña Industria (Sogampi) y el nuevo Banco de Comercio Exterior, así como el Banco Industrial de Venezuela y los Fondos Regionales de Desarrollo, constituyen los entes ejecutores de la política de financiamiento trazada desde el Ministerio, concertada en amplios espacios de toma de decisiones con el sector privado. Este sistema unido a los inicios de una apertura del sector financiero privado apoya la reactivación industrial de manera selectiva dando preferencia a las empresas más organizadas y competitivas.

Los programas específicos de apoyo dan respuesta a la situación de crisis económica generalizada por la que ha atravesado el país, ha obligado a que las instituciones, tanto públicas como privadas, se transformen y tengan una visión más articulada en su conjunto, abriendo espacio para la concertación. En este contexto se diseña el Sistema de Concertación Industrial, como un instrumento básico para impulsar y articular el desarrollo de la industria manufacturera. Uno de los integrantes de este sistema es el Consejo de Desarrollo Industrial (CDI), donde participan empresarios y gobierno en búsqueda de resultados concretos y positivos y mediante el cual se establecen lineamientos estratégicos de una política industrial concertada, se determinan las acciones para desarrollar los lineamientos estratégicos, se procuran planes maestros con el sector privado y se evalúan avances y resultados alcanzados, acota el MRI (2004).

Como una de las herramientas del Gobierno Nacional en su estrategia de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, el Ministerio de Industria y Comercio implementa programas y plantea proyectos dirigidos a la Pequeña y mediana empresa. El MRI refiere que el Programa de Asistencia Integral a las Pequeñas y Medianas Empresas (Paipyme) fue “diseñado para promover la modernización y mejorar la productividad e incorporar esquemas de calidad en las PYMES venezolanas que manifiesten su intención de someterse al mismo, a fin de contribuir a su incorporación a los estándares de competitividad a los que obliga el escenario internacional, en el cual se ha insertado el país a través de diversos convenios de integración económica, a nivel regional y mundial”.

Con este programa se pretende crear condiciones que permitan al empresario PYME emprender cambios en su empresa para mejorar sus procesos de producción, incorporar nueva tecnología, lograr acreditación de normas de calidad, capacitar a sus trabajadores tanto a nivel gerencial como obrero, adecuar sus procesos administrativos, diseñar nuevos productos, buscar alianzas estratégicas bajo criterios de asociaciones de cooperación inter empresarial, participar en ruedas de negocios, suscribirse a servicios de información, asistir a ferias Internacionales y, en general aprovechar las posibilidades de exportación disponibles por los acuerdos comerciales suscritos por Venezuela. El Paipyme se está desarrollando en el Estado Táchira y Falcón. Se han firmado los respectivos convenios específicos con las Gobernaciones de los Estados Lara y Yaracuy, y se tiene

previsto firmarlos con los Estados Nueva Esparta y Bolívar. El MRI (2004) continua en su publicación informando los objetivos del Paipyme: (i) la formación de consultores locales en gestión y evaluación de empresas; (ii) desarrollar procesos de reconversión empresarial e industrial en empresas de la región; (iii) levantamiento de información estadística sobre factores internos y externos que afectan a la PYME, de manera que sirvan de insumo para el diseño de las políticas y programas de apoyo por parte del gobierno nacional y regional; (iv) articulación de la red institucional de apoyo a la PYME.

El curso de formación de consultores comprende el dictado de talleres y seminarios bajo los conceptos de calidad, productividad y competitividad, luego de esta fase teórica, procede la fase de intervención en empresas como una práctica tutorada de aplicación de los conocimientos adquiridos que comprende la realización de los diagnósticos a empresas seleccionadas por el Paipyme y la formulación de los respectivos planes de mejora con identificación de los factores internos y externos que se deben mejorar para aumentar la competitividad de las empresas. En las negociaciones sostenidas con las Gobernaciones, para el desarrollo del Paipyme se ha decidido en forma conjunta que el curso sea coordinado y dictado por una institución intermedia especializada en calidad, productividad y competitividad, así como en capacitación de los recursos humanos de las PYMES. En tal sentido se está trabajando con instituciones como FIM-Productividad y Fundación Parque Tecnológico de Barquisimeto, instituciones que realizarán la coordinación general del curso, dictarán los distintos seminarios y talleres así como el tutorado para la intervención en las empresas.

La segunda fase del Programa Paipyme comprende el despliegue para la intervención masiva en empresas de las regiones, por lo cual se atenderán empresas a objeto de realizarles el diagnóstico y plan de mejoras, así como la caracterización de las PYMES de cada región, que pueda servir como insumo para la definición de políticas y programas dirigidas a la atención de ese sector, que implemente el gobierno nacional, como los gobiernos regionales y las mismas asociaciones empresariales. Con bastantes esfuerzos el Paipyme se viene desarrollando en algunas regiones del país, con un decidido respaldo por parte de las empresas participantes así como de otras instituciones de las regiones vinculadas en la atención a las PYMES, trabajando conjuntamente para el logro de objetivos que de manera concertada se han definido. Se está tomando en cuenta el proceso de apertura petrolera a la inversión privada, para insertar a la PYME nacional como proveedores de bienes y servicios, a través de la consolidación de un parque de empresas eficientes, capaces de competir exitosamente frente a proveedores extranjeros. A tal efecto se ha planteado la necesidad de llevar a cabo un programa para fortalecer las empresas de los sectores conexos a la industria petrolera y consolidar una cadena petrolera dinámica y competitiva. El Proyecto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa fue introducido en Noviembre de 1997, para ser financiado por la Comunidad Económica Europea. El mismo busca el fortalecimiento de las PYMES, bajo la premisa de hacer de éstas, empresas competitivas con capacidad

negociación y exportación al mercado exterior, y con capacidad de crear empleos directos e indirectos. Así mismo “contempla la capacitación, dirigida a pequeños y medianos empresarios, asociaciones empresariales y funcionarios gubernamentales”. (MRI, 2004).

Persigue los siguientes objetivos generales (1) Desarrollar procesos de reconversión empresarial e industrial en PYMES de sectores de producción que hayan sido seleccionados; (2) Implantación de un programa piloto de coordinación interinstitucional en tres estados del país. Así mismo, la fuente reporta que se plantean objetivos específicos tales como (1) Fortalecimiento de la red institucional vinculada a las PYMES, de manera que los integrantes de esta red, generen acciones coherentes y eficientes dirigidas al apoyo a las PYMES; (2) Intervención en los procesos de reconversión empresarial e industrial de las unidades de producción de sectores seleccionados en la región; (3) Capacitación de los pequeños y medianos empresarios, a fin de que adquieran los conocimientos y herramientas gerenciales, administrativos y técnicos que impone la actual situación de apertura económica y globalización de la economía; (4) Asegurar la continuidad del mecanismo de asistencia técnica a otras PYMES que lo requieran, por parte de los entes que se involucren en este proyecto. Con la ejecución del proyecto se aspira obtener los siguientes resultados directos:

(1) Las acciones coherentes y eficientes como efecto del fortalecimiento de la red institucional vinculada a las PYMES, apoyará el proceso para que éstas se conviertan en empresas competitivas, con capacidad de negociación y exportación al mercado exterior, lo cual redundará en mejorar la economía de las regiones, y en consecuencia del país; (2) Como resultado de los procesos de reconversión empresarial e industrial de las PYMES, se podrán mejorar los sectores o factores de gestión que obstaculizan o limitan el desenvolvimiento normal y el crecimiento de las actividades de producción industrial; (3) El dominio de conceptos y el manejo de herramientas gerenciales, técnicas y administrativas por parte de los empresarios de las PYMES, les permitirá poseer una visión y una conducción de la empresa competitiva, de acuerdo a los criterios y estándares que se imponen en la economía moderna; (4) Una vez concluido el proyecto, la experiencia alcanzada permitirá, que en esas regiones, otras PYMES, puedan desarrollar procesos de reconversión, a través del apoyo de los entes del estado y de los gremios que las agrupan. Tal situación permite asegurar la continuidad del mecanismo de asistencia técnica a otras empresas que lo requieran, lo cual significa alcanzar un flujo duradero de beneficios. (MRI, 2004).

## PROGRAMA DE ASISTENCIA INTEGRAL A LA PYME

Para la ejecución de este programa los aportes son hechos por la Gobernación del estado en donde se va a ejecutar y por el Ministerio de Industria y Comercio, 50% cada uno. Estos recursos se disponen fundamentalmente para la formación de consultores y el fortalecimiento de las empresas. Las cifras, indicando el estado inversor en MM US\$ son: Táchira 160; Falcón 30; Nueva Esparta 93 ; Yaracuy 93 ; Lara 155 ; Bolívar 80.

## ORGANISMOS RELACIONADOS FINANCIEROS

Reseña MRI (2004) que históricamente, la PYME se ha visto afectada por la carencia de fondos propios, aunado a los obstáculos que se le presentan para la obtención de créditos a largo plazo y a su misma capacidad para negociar condiciones favorables con la Banca. Esta situación, conjuntamente con la crisis por la cual viene atravesando Venezuela en los últimos años, ha provocado su estancamiento, el cual se refleja en el incremento de la tasa de desempleo y la comparecencia de fuentes alternas para la generación de ingresos; básicamente a través de la economía informal. Por otra parte, en el contexto económico mundial se ha demostrado que la PYME posee ciertas ventajas que le permiten adaptarse favorablemente a los cambios estratégicos relacionados con su desarrollo, lo cual justifica que cualquier inversión que realicen los gobiernos en proyectos de apoyo dirigido a este sector, tiene la mayor justificación económica y social. Refiere la fuente respecto al resto del Sistema Financiero que apoya a la PYME, que durante los últimos años el sistema financiero nacional privado, ha desviado su rol de intermediador, influenciado por la crisis económica del país y la posibilidad de adquirir papeles comerciales y bonos del Estado, los cuales proporcionan mayores ganancias y representan menor riesgo financiero. En la mayoría de las instituciones financieras se observa un bajo porcentaje de créditos, concentrado en grandes industriales. Estas instituciones son muy exigentes en cuanto a documentos y garantías, por lo cual quedan fuera de su ámbito la mayoría de las empresas pequeñas, quienes no alcanzan a cubrir los recaudos exigidos y cuando los cumplen, se ven afectadas por plazos no acordes a sus necesidades y a tasas de interés muy elevadas.

ORGANISMOS RELACIONADOS DE APOYO A LA PYME VENEZOLANA	
ORGANISMO	CARACTERISTICAS
Foncrei  Fondo de Crédito Industrial	Instituto Autónomo, adscrito al MIC, con capacidad de apoyar al desarrollo industrial del país, mediante el otorgamiento de créditos, a través de la banca nacional, a proyectos de inversión, destinados al establecimiento, ampliación, reactivación y modernización de la industria manufacturera. Foncrei atiende un segmento de la industria manufacturera que reúne una serie de condiciones exigidas por la banca privada y por Foncrei como instituto financiero de segundo piso. Este reducido grupo de clientes le garantizan a la institución una excelente cartera y no representa riesgo financiero para Foncrei, ya que el mismo es asumido en un 100% por la institución bancaria que otorga el crédito. Foncrei ejecuta las actividades del proceso hasta la aprobación del crédito y parcialmente la liquidación, ya que realiza abonos en cuenta a través del Banco Central de Venezuela (BCV), por el monto aprobado, para que la institución financiera responsable efectúe la liquidación del crédito. Las actividades de análisis

ORGANISMOS RELACIONADOS DE APOYO A LA PYME VENEZOLANA	
ORGANISMO	CARACTERISTICAS
	y aprobación se realizan parcialmente por duplicado, tanto en la institución financiera como en Foncrei, reflejándose en un retraso considerable en la respuesta al cliente.
Sogampi Sociedad de Garantías Recíprocas para la PYME	Institución de capital mixto, estando representada la mayor participación accionaria por el Estado venezolano (84%), a través del MIC; el resto de los accionistas lo conforman las instituciones financieras, Fedeindustria, Asociaciones de apoyo a la PYME y socios beneficiarios. Su misión es garantizar a sus socios beneficiarios ante el sector financiero, el acceso al financiamiento oportuno y adecuado mediante el otorgamiento de fianzas y avales a los industriales que pertenecen al sector PYME, contribuyendo así al mejoramiento de la Competitividad de los socios industriales que se afilian a la sociedad. Los clientes de esta institución son los más cercanos a lo que podría considerarse como pequeños y medianos industriales. Esta institución participa en todas las actividades, excepto la liquidación del crédito. Sogampi y la Banca duplican los esfuerzos de análisis y aprobación de los créditos, retrasando el tiempo de respuesta al cliente. En la actividad de seguimiento y cobranza Sogampi apoya a la Banca, basados en que al avalar los créditos la institución asume el 80% del riesgo crediticio. Actualmente, esta institución opera principalmente con el Banco Industrial de Venezuela (Institución Oficial), y en menor escala con otros bancos privados como el Banco Provincial, Banco Canarias de Venezuela, entre otros, asimismo mantiene fuertes nexos con las Cámaras y Fondos Regionales, que le sirven de flujo directo de información a los industriales, promocionando a la institución, dando a conocer sus ventajas, productos y servicios.
BIV Banco Industrial de Venezuela	El Banco Industrial de Venezuela (BIV) concentra su cartera principalmente en grandes industriales, a través de créditos corporativos; en cuanto, a la PYME mantiene convenios con Foncrei y Sogampi para el apoyo financiero a este sector, sin embargo es factible que estos fondos sean dirigidos a empresas que realmente no requieren de créditos blandos, ya que tienen nexos corporativos o que por su grado de evolución y desarrollo no deberían ser el objetivo prioritario. Esta institución presta apoyo financiero a empresas de servicio ligadas a Entes u organismos públicos, proyectos de construcción y créditos a personas naturales. A diferencia del resto de la banca, estos créditos pueden ser otorgados hasta por cinco años.
Bancoex Banco de Comercio Exterior	Bancoex es la nueva institución financiera al servicio de la competitividad internacional de las empresas locales exportadoras de productos no tradicionales o servicios. Tiene por misión estimular la creación de nuevas unidades económicas de exportación e impulsar la competitividad del sector exportador venezolano, en especial de la PYME, mediante modalidades eficaces de financiamiento, información, asesoría y promoción. Bancoex es una institución que se inició con un capital de 200 MM US\$, compuesto por aportes del Ministerio de Industria y Comercio y Fondo de Inversiones de Venezuela, en un 50% cada uno. Sin embargo, su naturaleza jurídica permite incorporar líneas de crédito de organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial.

Fuente: MRI (2004)

Las principales debilidades del sistema actual parten de la insuficiencia de lineamientos claros, acordes a los cambios mundiales en el ámbito económico y social, lo cual limita a los organismos encargados de respaldar técnica y financieramente a la PYME, en el establecimiento de prioridades, esquemas, productos y servicios de apoyo integral, orientados a su desarrollo estructurado. Actualmente no existe un sistema integrado de apoyo a la PYME, por lo tanto las instituciones existentes realizan esfuerzos aislados y desintegrados, lo cual incide en un elevado gasto para el Estado y para los propios organismos de financiamiento, sin tener la seguridad de que los fondos asignados se estén invirtiendo de forma eficiente.

Adicionalmente a la consolidación del MIC como ente rector y promotor de las políticas de desarrollo industrial, comercial y de servicios, se está avanzando en la reestructuración de los entes financieros adscritos al MIC (Foncrei, Bancoex y Sogampi), en tal sentido se han elaborado los estudios con los diagnósticos y propuestas para la adecuación de estos entes financieros, a los cuales les corresponde la asistencia técnica y financiera dirigida a la PYME.

## ORGANISMOS RELACIONADOS TECNOLOGICOS

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (Conicit), promueve a nivel regional la cooperación interinstitucional en el marco del fortalecimiento de las capacidades tecnológicas del sector productivo; con lo que se pretende armonizar los esfuerzos que realizan las diversas instituciones públicas y privadas destinados a resolver problemas de carácter tecnológico en las empresas de la localidad. En este sentido se han desarrollado programas de Asociatividad en diferentes estados del país.

## FONDOS REGIONALES

Hay siete fondos regionales reportados por la fuente. Se encuentran ubicados en los estados Falcón, Zulia, Sucre, Trujillo, Cojedes, Lara, y Táchira. La Gobernación del Estado Falcón, a cargo del Fondo para el Desarrollo de la Artesanía, Pequeña y Mediana Industria. (Fondapemi) tiene como misión es contribuir a afianzar el crecimiento económico e industrial del estado, aportando soluciones a las necesidades de índole financiero, técnico, gerencial, de mercadeo, producción y/o capacitación, tanto a los artesanos como a los pequeños y medianos industriales. En Zulia se ubica a la Corporación para el Desarrollo de Estado Zulia (Corpozulia) el cual es un ente adscrito a la Presidencia de la República, con presencia exclusiva en el estado Zulia, el cual ejecuta políticas que estimulen la inversión para lograr el desarrollo de la PYME, con orientación exportadora, así mismo promueve el desarrollo integral de la región zuliana, conforme a los lineamientos del IX Plan de la Nación.

La Gobernación del Estado Sucre, a cargo del Fondo de Fomento y Desarrollo de la Artesanía, Pequeña y Mediana Industria (Fondapemi) incentiva al sector productivo con el objeto de producir la conversión económica del estado Sucre, de una economía dependiente a una independiente. En cuanto a la Gobernación del Estado Trujillo, allí se localiza al Centro de Desarrollo de la Artesanía Microempresa y Pequeña Industria (Cedamptru). Este organismo ofrece financiamiento y asistencia técnica integral para atender las necesidades de creación, crecimiento, competitividad y rentabilidad a los sectores de la artesanía, microempresa y pequeña industria de la región. La Gobernación del Estado Cojedes, presenta al Fondo de Crédito Popular (Foncrep) contribuyendo éste al fortalecimiento y desarrollo de la microempresa del estado Cojedes, a través de la implantación de programas integrales de asesoría, capacitación y financiamiento a fin de impulsar estos sectores a una mayor competitividad.

La Fundación para el Fomento de la Artesanía Pequeña y Mediana Industria del Estado Lara. (Fundapymi), cuyos servicios están orientados a la promoción y consolidación de la pequeña y mediana industria del estado Lara, a través del desarrollo e implantación de programas integrales de asesoría, capacitación y financiamiento, administrados con criterios de eficiencia a fin de fortalecer e impulsar estos sectores hacia una mayor eficiencia y competitividad.

En cuanto al estado Táchira, se ubica la Fundación para el Fomento y Financiamiento de la Artesanía, Microempresa y Pequeña Industria del Estado Táchira (Fampi Táchira ) la cual promueve e impulsa el desarrollo de las actividades de la artesanía, microempresa y pequeña industria del estado, a través de programas de asistencia crediticia, técnica integral y de capacitación de dichos sectores, como promotores de las fuentes de trabajo, incrementando la productividad de la región y por ende el crecimiento económico del Táchira y de Venezuela, desde su área de influencia.

## INSTITUCIONES VINCULADAS A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Las instituciones vinculadas a la PYME fueron agrupadas en Cámaras, entes financieros del estado, instituciones científicas y tecnológicas, y otras instituciones. Dentro de las cámaras que agrupan a las PYMES se ubican: la Federación de Artesanos, Pequeños y Medianos Industriales de Venezuela (Fedeindustria); Cámaras Regionales de Industria y Comercio; Fondos Regionales de Industria y Comercio; Otras asociaciones empresariales sectoriales. Dentro de los entes financieros del Estado Táchira se encuentra el Fondo de Crédito Industrial (Foncrei); el Banco Industrial de Venezuela (BIV); Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la

Mediana y Pequeña Industria (Sogampi); Fondos Regionales de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa; Fondo de Cooperación y Financiamiento de Empresas Asociativas (Foncofin); Banco de Comercio Exterior (Bancoex); Bangente.

Con respecto a las instituciones científicas y tecnológicas se tiene al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (Conicit); Entes regionales del Conicit: Fundacite; Fundación Ciepe / Fudeco; Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar (Funindes / USB); Instituto de Ingeniería; Universidades Nacionales.

A nivel nacional también se ubican otras instituciones que también son relevantes como entes de apoyo a la PYME. Se encuentra FIM-Productividad; Centro de Productividad y Calidad del estado Carabobo (Ceproca); Centro de Productividad y Calidad del estado Zulia (Ceprozul); Enfoque Gerencial; Fundación Parque Tecnológico Barquisimeto (Tecnoparque); Parque Tecnológicos; Empresas de Consultoría; Organizaciones No Gubernamentales; Centro Empresarial Fundes Venezuela; Estudios y Proyectos para la PYME (Propyme); Funindes; Venezuela Competitiva; Consepyme; Fondoin; Fundación Eugenio Mendoza;

## ORGANISMOS INTERNACIONALES

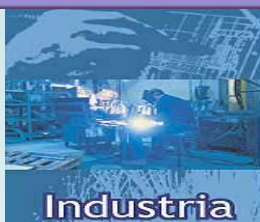
Dentro de los Organismos Internacionales más vinculantes y de apoyo a la PYME se encuentran la Comisión de las Comunidades Europeas (CEE); Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI); Sistema Económico Latinoamericano (SELA); Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Programa Bolívar; y Corporación Andina de Fomento (CAF).



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA  
VICE RECTORADO ACADEMICO  
DECANATO DE POSTGRADO



## ANEXOS



### ANEXOS POR SERIES A - B - C - D - E

SERIE A: Unidades de Investigación Universitaria (Unesr – UNET)  
SERIE B: Norma de Calidad Covenin 80-89  
SERIE C: Análisis estadístico para la capacidad de gestión 13 áreas  
SERIE D: Análisis estructural para la Conversión de los Protocolos de Investigación en Lenguaje Científico

UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD  
INSPIRADA EN LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES EN LA  
POSTMODERNIDAD  
(Tesis Doctoral)



AUTORA  
NILSIA JOANY LOPEZ DE GELVIZ  
nlsialopez@yahoo.com

TUTOR  
DR. CARLOS EDUARDO ZAVARCE CASTILLO

SAN CRISTÓBAL, FEBRERO DE 2006

## ANEXO A-01

### RESEÑA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION PROYECTO NET READY (UNESR)

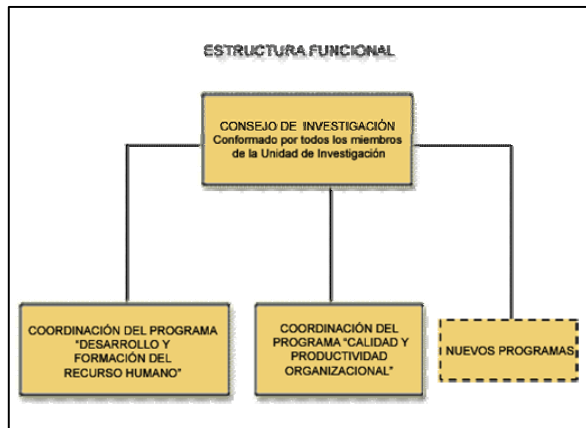
En Caracas, Venezuela, el Decanato de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (Unesr) apoya la investigación en cuanto a la Competitividad, a través de sus líneas de investigación y aportes de los participantes a los distintos programas que se dan. A tal efecto adelanta un proyecto de investigación conocido como Net Ready: Determinación del Posicionamiento Competitivo del sector Empresarial Venezolano ante la Economía Digital. Los investigadores a cargo son los Doctores Ninoska Díaz de Mariña, Alejandro Hecht y Carlos Zavarce. El Objetivo general del mismo es la determinación el posicionamiento competitivo del Sector Empresarial Venezolano para su inserción exitosa en la Economía Digital. El proyecto en cuestión plantea un conjunto de objetivos específicos, según lo refiere Esperanza S. (2002:15-16):

Construir el Mapa Empresarial Venezolano por Sector en las áreas geográficas de mayor incidencia de la Universidad (Distrito Federal, Estado Miranda, Estado Lara, Estado Trujillo); Determinar el grado de preparación que poseen las empresas de cada sector en las áreas geográficas definidas para la inserción exitosa en la nueva economía; Determinar para una muestra representativa de cada sector, los estilos de liderazgo prevalecientes vs. el requerido ante la emergencia de la Economía Digital; Determinar para una muestra representativa de cada sector, los Modelos de Negocio prevalecientes vs. los requeridos ante la emergencia de la Economía Digital; Determinar para una muestra representativa de cada sector, las Competencia prevalecientes vs. Los requeridos ante la emergencia de la Economía Digital; Determinar para una muestra representativa de cada sector las Plataformas Tecnológicas instaladas vs. las mínimas requeridas ante la emergencia de la Economía Digital; Determinar una cartera de problemas, que pudiesen ser abordados por investigadores bajo la modalidad de trabajos y Tesis de postgrado, trabajos de ascenso y consultorías; Diseñar programas de ampliación que cubran las necesidades de actualización y/o adiestramiento detectadas; Diseñar programas de Seminarios y/o de asignaturas electivas en "Gerencia de la Economía Digital" para incluirlos en las diferentes ofertas académicas del año 2002 y que serían facilitados por los investigadores involucrados en el proyecto; Divulgar los resultados de la investigación a las directivas de los sectores estudiados, y a cualesquiera otros entes, gubernamentales o privados, para quienes el resultado del estudio pudiese representar tópicos de interés y/o generar acciones de cambio impulsoras del desarrollo de los sectores estudiados; Proponer estrategias de inserción en la economía digital, a los sectores estudiados, y a cualesquiera otros entes, gubernamentales o privados, para quienes el resultado del estudio pudiese representar tópicos de interés y/o generar acciones de cambio impulsoras del desarrollo de los sectores estudiados.

---

<sup>i</sup> ESPERANZA S. Oswaldo E. (2002). Impacto de las tecnologías de información en las organizaciones militares en Venezuela. Anteproyecto Doctoral no publicado y presentado durante el Seminario II de investigación (Facilitador Dr. Carlos Zavarce), de la Unesr. Caracas.

La siguiente reseña, es parte de una publicación<sup>1</sup> que da cuenta de los lineamientos, estructura funcional, objetivos, programas que se llevan a cabo. La finalidad de reseñar es orientar al lector de la relevancia en el campo de la investigación el cual apoyo al grupo de investigadores que realizaron los trabajos de grados utilizados para la obtención de los diagnósticos al parque industrial manufacturero tachirense, en sus seis sectores escogidos para el estudio doctoral. Ellos inician su planteamiento publicando que en función del logro de la excelencia académica universitaria, los miembros del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental del Táchira integrados como un todo y con la finalidad sumarse al compromiso del fortalecimiento investigativo, contemplaron la consolidación de la Unidad de Investigación de Ingeniería Industrial (UNIN), integrada por los profesores e ingenieros que conforman el Departamento de Ingeniería Industrial que trabajan además en las actividades de investigación y extensión.



En este sentido, la UNIN se convierte en una Unidad de generación y aplicación de conocimientos en el campo de la Ingeniería Industrial orientada al diseño y desarrollo de proyectos de investigación partiendo de una formación sólida en el contexto del Pensamiento Científico de los profesores de la carrera con proyección en la actividad docente. A través de la UNIN se están desarrollando dos (2) Programas de investigación con sus respectivos proyectos (ver programas y proyectos), con la firme intención de continuar generando y reuniendo las iniciativas investigativas de la carrera a objeto de generar tecnologías propias de intervención en el desarrollo y mejoramiento organizacional del estado Táchira. En su estructura funcional se observan dos componentes

medulares como lo son el Consejo de Investigaciones y las Coordinaciones de Programas de Investigación.

**Consejo de Investigación.** En el cual converge el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la unidad, trabajando en equipo en todas las labores que se generen el acontecer investigativo, promoviendo la participación aunada en el desarrollo de los proyectos que están actualmente en desarrollo e incentivando la creación de nuevos programas y proyectos.

**Coordinaciones de Programas de Investigación.** Estas unidades cuentan con un Coordinador de Proyectos que trabaja en línea directa con su tren de investigadores. Su misión radica en la orientación de los proyectos adscritos al programa, hacia la consolidación efectiva de las líneas de investigación, estableciendo para esto una relación sinérgica con las demás coordinaciones en función del logro de los objetivos globales de la Unidad de Investigación.

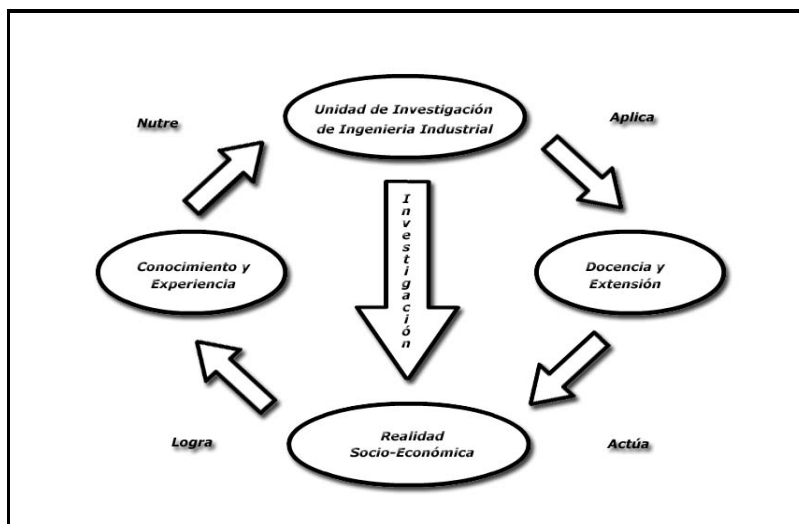
## Objetivos

Dentro de sus Objetivos Específicos y Generales se tienen los siguientes. Como Objetivo general, desarrollar y consolidar el proceso investigativo y el pensamiento científico, como eje fundamental para la generación y aplicación de conocimiento en los profesores de ingeniería industrial en la UNET. Como Objetivos Específicos (1) Fomentar la investigación como fuente de conocimientos que surte a la docencia y a la extensión; (2) Promover la conformación de un sólido Pensamiento Científico en el docente de Ingeniería Industrial; (3) Propiciar la investigación en las áreas que conforman la Disciplina Integradora de la carrera de Ingeniería Industrial, fomentando la generación de tecnologías propias; (4) Apoyar los programas y proyectos que actualmente se desarrollan en el seno de la carrera y propiciar la creación de nuevas iniciativas; (5) Propiciar la incorporación de estudiantes de pregrado, postgrado y doctorado a los diferentes programas y proyectos del grupo de investigación; (6) Generar un impacto transformador en el currículo de la carrera y en la sociedad circundante; y (7) Divulgar interna y externamente los resultados de las investigaciones realizadas.

<sup>1</sup> Véase [http://www.UNET.edu.ve/~unin/programa\\_1.htm](http://www.UNET.edu.ve/~unin/programa_1.htm) Consulta: 29-01-04 Hora: 11:30 am

## Pertinencia interna y externa de la UNIN

Las actividades llevadas a cabo en la Unidad de Investigación de Ingeniería Industrial, originan un ciclo de operación el cual se inicia por la investigación (en el medio externo) y ésta alimenta tanto a la actividad docente (medio interno) así como a la extensión y la actuación profesional de los egresados (medio externo). Este es un ciclo de retroalimentación que se puede representar de la siguiente manera:



Al considerar la **pertinencia externa** de la Unidad, el hecho de investigar la realidad social circundante desde las diferentes disciplinas que integran los estudios de la carrera de Ingeniería Industrial, se presenta como una gran necesidad y oportunidad. Averiguar cuáles son las realidades y circunstancias en las que se desenvuelve la población, en especial su dinámica socio-económica y productiva tiene doble utilidad: por una parte, satisface la necesidad de lograr el conocimiento necesario de dichas realidades para estar en capacidad de diseñar y proponer respuestas y soluciones a los problemas que esta realidad presenta,

como parte de la función universitaria de extensión; adicionalmente, la actividad de investigación y sus resultados permite a los investigadores expandir su conocimiento acerca de las características del entorno socio-económico y productivo del área de influencia de la UNET.

A su vez, esta expansión de conocimientos puede y debe ser llevada por los investigadores al aula, lográndose de esta manera la pertinencia interna de los objetivos y planes llevados a cabo en la UNIN; realizar la actividad docente en la universidad, fundamentada en el conocimiento universal y enriquecida con la experiencia y los resultados de la actividad investigativa, permite generar una actividad docente más y mejor ubicada en cuanto a las particularidades propias de la región, que toma en cuenta las realidades propias del país y de la región tachirenses porque las conoce. Así se podrá educar profesionales con formación universal, conocedores de las circunstancias locales que presenta su campo de acción profesional. Se espera que profesionales formados bajo estas condiciones, puedan entrar al mercado de trabajo en forma más efectiva y rápida. Profesionales formados según lo que se ha planteado, egresan y van a ejercer su profesión en el medio socioeconómico y productivo, el cual se beneficiará al contar con individuos en cuya formación no sólo integraron el conocimiento universal relativo a la profesión y sus disciplinas, sino también conocimiento de las particulares realidades locales del medio, logrado en la realización de actividades de investigación por parte de la Unidad académica que los educó. Todo esto exige un constante proceso de investigación en todas las áreas involucradas, es decir, la carrera como profesión, y las diferentes disciplinas que la integran, con fundamento universal; las realidades regionales, y los procesos de enseñanza aprendizaje a aplicar en el currículo y, además se requiere la participación activa y comprometida de todos los actores sociales comprometidos con el proceso investigativo.

## Programas

Son dos los programas que se encuentran en ejecución. (1) Programa "Calidad y Productividad Organizacional y (2) Programa "Desarrollo y Formación del Recurso Humano

## Programa de "Productividad y Calidad Empresarial"

PROGRAMA: CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL		
Coordinador: Ing. Elizabeth Castillo		
Proyecto	Proyecto	
“Potencialidades Competitivas de los Municipios del Estado Táchira”	“Diseño de un Plan Estratégico para el relanzamiento de la Pequeña y Mediana Empresa en el Estado Táchira”	
Coordinador: Ing. Elizabeth Castillo	Coordinador: Ing. Lía Zambrano	
Personal Participante		
Profesores de la Unidad de Ingeniería Industrial: 12	Estudiantes de Pregrado:	Estudiantes de Postgrado:
	56	2
Asistente de Investigación: 1	Asesor de Investigación: 1	

Este programa está conformado por dos proyectos de investigación: "Potencialidades Competitivas de los Municipios del Estado Táchira" y "Diseño de un Plan Estratégico para el relanzamiento de la Pequeña y Mediana Empresa en el Estado Táchira", los cuales están alineados con los objetivos que persigue en estos momentos el Ministerio de Ciencia y Tecnología a través del Sistema Nacional de Innovación (SIN) que busca, entre otras cosas, la articulación entre las empresas, la sociedad, el gobierno y los entes generadores de conocimiento (léase universidades), a fin de eliminar o minimizar la brecha que impide la equidad social. Estos proyectos cuentan con el apoyo de los alcaldes de los 29 municipios del Estado Táchira, apoyados y promovidos por Fundacite Táchira y la Unión Tachirense de Alcaldes (UTAL).

Ambos proyectos guardan una estrecha relación y apuntan hacia la generación de conocimientos y aplicación tecnológica, que faciliten la acción conjunta de los investigadores y los actores sociales hacia mayores niveles de competitividad empresarial. Para lograr este objetivo, es necesario que el grupo investigador del programa trabaje en las áreas de investigación que se citan a continuación y, que serán consolidadas con el proceso de formación del grupo respecto a éstas:

<b>Producción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos y técnicas en función a los distintos rubros</li> <li>Modelos de producción adaptados a los distintos rubros"</li> </ul>	<b>Gerencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formación gerencial del empresario</li> <li>Estilos gerenciales utilizados</li> <li>Modelos gerenciales</li> </ul>	<b>Mercadotecnia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis mercadotécnico de los distintos rubros que se producen en el Estado.</li> <li>Modelo mercadotécnico por rubro</li> </ul>
<b>Finanzas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del manejo financiero de los rubros de producción</li> <li>Modelo financiero por rubro</li> </ul>	<b>Investigación de Operaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos matemáticos para simular los distintos procesos</li> <li>Modelos matemáticos que apoyen las distintas áreas de investigación</li> </ul>	<b>Negocios Internacionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos internacionales y requerimientos para los rubros producidos</li> <li>Estrategias para la negociación internacional</li> <li>Modelos para la exportación</li> </ul>
<b>Ambiente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación de la relación rubro de producción-ambiente</li> <li>Análisis de impacto ambiental</li> <li>Modelo de relación hombre ambiente</li> </ul>	<b>Seguridad e Higiene</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medición de indicadores de seguridad e higiene</li> <li>Diagnóstico de la situación respecto a la seguridad e higiene</li> <li>Metodologías propias de la seguridad e higiene</li> </ul>	<b>Recurso Humano</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la educación del RH y capacitación actual en los distintos rubros</li> <li>Establecimiento de necesidades</li> <li>Modelo para la educación y capacitación</li> </ul>

El objetivo principal de este programa, consiste en generar y aplicar conocimiento en el área organizacional atendiendo las necesidades y requerimientos de entes públicos, privados gubernamentales no gubernamentales asociaciones y / o agrupaciones de productores, comerciantes, industriales y cualquier otro ente u organización sociales que requiera elevar sus niveles de competitividad a través de la mejora de la productividad y calidad de sus acciones. A su vez, dicho programa tiene el firme propósito de constituir un eficiente equipo de investigación, que profundizando en las diferentes disciplinas de la carrera de Ingeniería Industrial, pueda generar tecnologías adaptadas a las organizaciones sociales que hacen vida en el entorno inmediato, para lo cual se requiere consolidar los procesos de investigación en las áreas que constituyen la disciplina principal integradora de la carrera e incorporar a los actores sociales de las organizaciones en estudio.

Se suma esta propuesta al proceso de revolución tecnológica en búsqueda de la productividad desde dos puntos, como lo son, la acción docente y el impulso "de abajo hacia arriba" del sector empresarial a través del estímulo de la pequeña y mediana empresa y de las demás organizaciones sociales que hacen vida en el Estado, contando con un grupo de profesionales comprometidos con la generación y aplicación de conocimiento pertinente a la realidad circundante, buscando exaltar la importancia del capital humano, de la creatividad e innovación del análisis de procesos, en estos sectores a fin de crear y aplicar soluciones que generen nuevas oportunidades al crecimiento regional. Para ese proceso de generación y aplicación de conocimiento que conduzca a una mayor productividad empresarial, que fomente la innovación y calidad de los sectores productivos, es necesario la identificación de los problemas claves centrados en la realidad a fin de valorizarlas y crear soluciones acordes a esa misma realidad.

A pesar de su reciente creación, el programa ha generado un gran impacto en los profesores que lo conforman, quienes a través de las reuniones semanales, discuten acerca de los resultados iniciales de las fases exploratorias de los proyectos, especialmente en el de la pequeña y mediana empresa, cuya fase diagnóstica está concluida en un 70%. Asimismo, para los estudiantes de pregrado que conforman el programa, los cuales actualmente son 56, ha representado un reto de aplicación de conocimiento y una oportunidad para asumir su responsabilidad social. En el entorno externo a la Universidad, se han generado muchas expectativas respecto a ambos proyectos, afirmación sustentada en el apoyo que a los mismos han dado organizaciones como Fundacite Táchira, la Unión Tachirense de Alcaldes (UTAL), FAMPI y Corpoandes; estos dos últimos entes, han prestado un gran apoyo logístico en cuanto al manejo de información y trabajo conjunto en el proceso de investigación. Con el desarrollo de este proyecto, se logrará la conexión de la Universidad como centro generador de conocimiento con el sector productivo, la formación del capital humano que trabaja en el sector productivo, la asistencia tecnológica por parte de la Universidad al sector productivo, así como el fomento de una cultura de productividad y calidad en el sector organizacional

### **Programa de "Desarrollo y Formación del Recurso Humano"**

Este programa tiene por objeto fundamental, reunir diferentes proyectos de investigación tanto básica como aplicada en el área de ingeniería industrial, que permitan conocer, explicar y comprender hechos, fenómenos o procesos relacionados con la gerencia, desarrollo y formación del recurso humano dentro de las organizaciones del Estado Táchira, con el propósito de generar conceptos, categorías o modelos contextualizados que con su aplicación en la región, puedan mejorar o adecuar la capacidad de gestión del recurso humano y su conocimiento, permitiendo su adaptación y competencia en el mundo globalizado.

Para lograr este objetivo, se hace necesario desarrollar y consolidar áreas o campos específicos de trabajo que puedan convertirse en futuras líneas de investigación; promocionar las actividades del programa en el postgrado UNET, buscando la vinculación con tesis de maestría; formar al personal de la unidad como investigadores en el área de nuevas tecnologías para la educación; consolidar la infraestructura en equipos y software necesario para el desarrollo de tecnología educativa, en el área de Ingeniería Industrial; formar y desarrollar de nuevos investigadores para el programa (Becarios de investigación); publicar periódicamente los logros de cada una de las investigaciones adscritas al programa; organizar y participar en congresos, convenciones, y seminarios relacionados con la formación y desarrollo del recurso humano, con el objeto de actualizar, comunicar y evaluar el avance de las investigaciones en el área.

Con el desarrollo de este programa, los miembros de la UNIN tienen el firme propósito de convertirse en líderes en la innovación de tecnologías de aprendizajes significativos de acuerdo a las nuevas tendencias mundiales, para el desarrollo del capital intelectual de las organizaciones, para lo cual se debe consolidar un equipo humano capaz de liderar su desarrollo y su formación a fin de mantener una búsqueda permanente de innovación y desarrollo tecnológico, así como crear un ambiente caracterizado por el profesionalismo, compromiso y pertinencia con la investigación y la realidad de los actuales contextos organizacionales.

El programa fue creado por la iniciativa de los profesores de la carrera de Ingeniería Industrial del la UNET, quienes sienten la necesidad de incursionar en el mundo de la investigación específicamente en el área del recurso humano, por ser está el

área que brinda el mayor potencial diferenciador en la carrera. Los profesores, estando conscientes del compromiso de la Universidad no sólo de conocer la realidad empresarial de la región, sino de ofrecer respuestas a un sin número de problemas que presenta el sector empresarial, tienen como objetivo central la creación de conocimiento desde el sector, con miras a innovar y generar propuestas viables para el mismo y la comunidad en general.

Aún cuando el programa se encuentra en una fase incipiente, sus investigadores por estar íntimamente relacionados con el área, tanto en su función de docencia como en su experiencia profesional, han venido participando, además de sus proyectos propios de su investigación, en algunos proyectos relacionados con la universidad y su entorno como lo son, el programa de inducción de los docentes de nuevo ingreso a la UNET, para el cual se diseñó el Manual de Inducción, así como una actividad complementaria para darlo a conocer. Esta investigación se encuentra actualmente en fase de desarrollo y la misma pretende conocer el impacto del proceso de inducción en el personal de nuevo ingreso.

Actualmente, el programa reúne cuatro investigaciones en áreas distintas, de acuerdo al interés y formación de los investigadores responsables, las cuales son: Pensamiento Estratégico, Clima Organizacional, Capacidad para el Trabajo y Nuevas Tendencias de Mantenimiento. Estas áreas pretenden consolidarse en líneas de investigación como lo son: Desarrollo Gerencial, Ambiente de Trabajo, Estudio del Trabajo y Tecnología de Procesos (específicamente mantenimiento), respectivamente. La información recabada en la fase inicial de cada una de estas investigaciones, referentes a los procesos productivos, los trabajadores en los diferentes niveles o cargos dentro de la organización, las tecnologías presentes, maquinarias, métodos, productos y sus calidades permitirá ir construyendo una red de información básica complementarias para estas y otras investigaciones. Esto permitirá ir profundizando en el conocimiento de variables como motivación, desempeño del empleado en el puesto de trabajo y el entorno físico del trabajo, a lo que paralelamente se agrega la investigación y búsqueda permanente de la mejor manera de transferir ese conocimiento a las organizaciones. La UNIN desarrolla actividades paralelas de investigación. Dentro de ellas está la promoción y divulgación apoyada a través de publicaciones, eventos, interrelación con organismos del estado, y generación de nuevos proyectos.

ANEXO A-03  
GRUPO DE INVESTIGADORES DE LA UNET EN LA CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL ADSCRITOS AL PROYECTO DE LA UNIN  
CORRESPONDIENTE AL RELANZAMIENTO DE LAS PYMES DEL ESTADO TACHIRA POR LOS AÑOS 2000 2001 2002

GRUPO DE INVESTIGADORES DE LA UNET EN LA CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL ADSCRITOS AL PROYECTO DE LA UNIN  
CORRESPONDIENTE AL RELANZAMIENTO DE LAS PYMES DEL ESTADO TACHIRA  
POR LOS AÑOS 2000 2001 2002

No.	INVESTIGACION	ZONA INDUSTRIAL	AÑO	AUTORES - TUTOR - JURADOS
1	Diagnostico Empresarial a la Zona Industrial de San Antonio, Parte Alta : (COTA:SP/IND 0101-2001)	1. San Antonio	2001 JULIO	PERAZA P., José U.: CI.13506958; RIVERA V., Diomara A.: CI.13364071; TUTOR: COLMENARES, Miguel A.; JURADOS: TEXIER, Luis; CASTILLO, Elizabeth
2	Diagnostico Empresarial del Sector Industrial de San Antonio del Estado Táchira, Parte Baja (COTA:SP/IND 0000-2002)	1. San Antonio	2002 MARZO	CASTANEDA O., Jhon A.: CI.12253193; GUERRERO B., Juan I.: CI.12252193; TUTOR: COLMENARES, Miguel A.; JURADOS: ZAMBRANO, Lia; CASTILLO, Elizabeth
3	Diagnostico Empresarial de las Empresas Manufactureras de la Zona Industrial Paramillo (COTA:SP/IND 0059-2001)	2. Paramillo	2001 SEPTIEMBRE	GARCIA R., Carol J.: CI.13351607; VIVAS P., Carmen Z.: CI.13709599 ; TUTOR: ZAMBRANO, Lia; JURADOS: COLMENARES, Miguel; COLMENARES, Berenice
4	Diagnostico Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras ubicadas en Táriba y Palmira (COTA:SP/IND 0021-2002)	3. Táriba - Palmira	2002 MARZO	CONTRERAS U., Yenny: CI.13977478; GUERRERO M., Elvira: CI.14152558; TUTOR: MARQUEZ, Alexandra; JURADOS: ZAMBRANO, Lia; COLMENARES, Berenice
5	Asesoramiento Técnico a la Empresa Embulidos La Andina (COTA:SP/IND 0000-2002)	3. Táriba - Palmira	2002 MARZO	AUTOR: CAMARGO J., Ramón T.
6	Asesoramiento Técnico a la Empresa Dulcería el Triunfo (COTA:SP/IND 0000-2002)	3. Táriba - Palmira	2002 OCTUBRE	CARDENAS M., Dellin A.: CI.13186965; GUERRA P., Gerson o.: CI.13892135; TUTOR: GUERRERO, Yadir
7	Diagnostico a las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras ubicadas en la Concordia, Municipio San Cristóbal del Estado Táchira (COTA:SP/IND 0058-2001)	4. Concordia	2001 DICIEMBRE	ALVAREZ P., Juan H.: CI.12630842; GUERRERO M., Roger: CI.11114604; TUTOR: RAVELO, Fidel; JURADOS: ZAMBRANO, Lia; CASTILLO, Elizabeth
8	Asesoría Técnica a la Empresa Carrocerías del Futuro S.A. (COTA:SP/IND 0009-2002)	4. Concordia	2002 ABRIL	HERNANDEZ P., Randy A. CI.13506499 ; MOLERO O., Hugo J. CI.12972472; TUTOR: PEREZ LOBO, Freddy; JURADOS: PORRAS, Carlos; CORONEL, Pedro
9	Diagnostico a las Pequeñas y Medianas Empresas de San Juan de Colon, Municipio Ayacucho del Estado Táchira (COTA:SP/IND 0018-2002)	5. Colon	2002 ABRIL	RODRIGUEZ A., Mónica: CI.13260335; SALAZAR R., Rosalyn: CI.12974330; TUTOR: PARRA DE ALI, Maira; JURADOS: ZAMBRANO, Lia; CASTILLO, Elizabeth
10	Diagnostico de la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Industrial Barrancas - Las Lomas (COTA:SP/IND 0000-2002)	6. Barrancas - Las Lomas	2002 ABRIL	OCHOA V., Soraya I.: CI.13037225; RAMIREZ R., Rosa Y.:13282789 ; TUTOR: ROJAS, Marcelino; JURADOS: ZAMBRANO, Lia; CASTILLO, Elizabeth
11	Asesoría Técnica a la Empresa Interlicores C. A. (*) (COTA:SP/IND 0000-2000)	7. Puente Real - La Ermita	2000 DICIEMBRE	SHIMIZU, Kosuke; VEGA, Maria Alejandra; TUTOR: PARRA DE A. Maira
12	Diagnostico de la Pequeña y Mediana Empresa (Manufacturera) de la Ermita y Zona Industrial de Puente Real (COTA: S/P IND 0060-2001)	7. Puente Real - La Ermita	2001 SEPTIEMBRE	BECERRA N., Ander J.: CI.13851826; FREIRE M., Franklin J.: CI.12633128; TUTOR: RAVELO, Fidel; JURADOS: ZAMBRANO, Lia; CASTILLO, Elizabeth
13	Diagnostico de las Empresas Manufactureras de las Zonas de Rubio, Capacho y Santa Ana (COTA:SP/IND 0020-2002)	8. Santa Ana - Rubio - Capacho	2002 OCTUBRE	MORALES V., Yenith B.: CI.14504906; BARRERA L., Juan D.: CI.12971171; TUTOR: JACZKO, Alfredo; JURADOS: HERNANDEZ, Angela; CASTILLO, Elizabeth
14	Diagnostico de las Empresas Manufactureras de la Zona Industrial del Municipio Michelena (COTA:SP/IND 0046-2001)	9. Michelena	2001 OCTUBRE	BRICEÑO R., Jackeline M.: CI.12040227; TUTOR: PARRA, Maira; JURADOS: CONTRERAS, Joe; CHACON, Mary

ANEXO A-03  
GRUPO DE INVESTIGADORES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL (UNIN)

No.	INVESTIGACION	ZONA INDUSTRIAL	AÑO	AUTORES - TUTOR - JURADOS
15	Diagnostico Empresarial de la Zona Sur del Estado Táchira (COTA: SP/IND 0068-2001)	10. Sur	2001 SEPTIEMBRE	JAIMES M., Carlos J.: CI. 12890289; VILLEGAS M., Jorge J.: CI.13282546; TUTOR: CORONEL, Pedro; JURADOS: CACERES, Hernando; CASTILLO, Elizabeth
16	Diagnostico Empresarial a la Zona Industrial del Municipio Pedro Maria Ureña, Parte Alta (COTA:SP/IND 0000-2002)	11. Ureña Parte Alta	2002 MARZO	TERAN F., Nydia S.: CI. 12760569; TERAN F., Adner J.: CI. 13588725; TUTOR: COLMENARES, Miguel A.; JURADOS: ZAMBRANO, Lia; CASTILLO, Elizabeth
17	Diagnostico Empresarial a la Parte Baja, de la Zona Industrial del Municipio Pedro Maria Ureña (COTA:SP/IND 0000-2002)	11. Ureña Parte Baja	2002 NOVIEMBRE	ALEXANIAN, Grace: CI. 13170194; VIVAS, Islena: CI. 13891652; TUTOR: COLMENARES, Miguel A.; JURADOS: ZAMBRANO, Lia; CASTILLO, Elizabeth

(\*) Esta empresa fue valorada por dos grupos de investigadores (2000 y 2001). Se examinaron ambos trabajos de grado. Para la aplicación de la norma se asumieron los resultados de 2001.

Nota: Trabajos de Grado realizados por Investigadores aspirantes al Título de Ingeniero Industrial para los años referenciados pertenecientes a la Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela y como apoyo al Programa Calidad y Productividad Organizacional, el cual esta conformado por el Proyecto "Plan Estratégico para el relanzamiento de la PYME en el Estado Táchira", a cargo de la Unidad de Investigación de Ingeniería Industrial (UNIN). Año 2002.

ANEXO B-01

ESCALA INDICATIVA DE LA CAPACIDAD DE GESTION DE LAS EMPRESAS PARA MEJORAR  
LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD BASADA EN LOS CRITERIOS DE LA NORMA COVENIN 80-89

AREAS DE GESTION A LA QUE APLICA LA ESCALA	PUN TOS ESTAN DAR	SITUA CION	RANGO (%)	COMENTARIO A LA SITUACION	ACCION
I. GERENCIA  II. ORGANIZACION INFORMACION Y FUNCIONES  XII. SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD	120	BUENO	100 90.0	1. No existen síntomas evidentes de deficiencias en el área que afecten la productividad	1. Si lo desea, realizar un chequeo mas profundo
					2. Hacer una evaluación rigurosa de cumplimiento
					3. Analizar metodología efecto- causa
	120	ACEP TA BLE	89.9 70.0	1. Las Deficiencias en esta área pueden estar afectando la productividad 2. De realizarse mejoras puede influir apreciablemente en la productividad 3. Deficiencias marcadas que afectan la productividad	1. Estudiar sistemas alternativos (ventajas- desventajas)
					2. Evaluar deficiencias encontradas causa- efecto, costo-beneficios
					3. Análisis integral de otras áreas
	100	DEFI CIEN TE	69.9 40.0	1. Con gran certeza se puede influir en mejoras sustanciales de la productividad	1. Estudiar ventajas de sistemas alternativos
					1. Análisis individual del área
	100	GRAVE	39.9 00.0	1. Con gran certeza se puede influir en mejoras sustanciales de la productividad	2. Requiere activación de programas de emergencia

AREAS DE GESTION A LA QUE APLICA LA ESCALA	PUN TOS ESTAN DAR	SITUA CION	RANGO (%)	COMENTARIO A LA SITUACION	ACCION
III. RECURSOS HUMANOS  IV. PLANIFICACION PROGRAMACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION  V. .DISTRIBUCION DE PLANTA ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE MATERIALES  VII. INVESTIGACION & DESARROLLO	100	BUENO	100 90.0	1. No existen síntomas evidentes de deficiencias en el área que afecten la productividad	1. Si lo desea, realizar un chequeo mas profundo
					2. Hacer una evaluación rigurosa de cumplimiento
					3. Analizar metodología efecto- causa
	120	ACEP TA BLE	80.0 89.9	1. Las Deficiencias en esta área pueden estar afectando la productividad 2. De realizarse mejoras puede influir apreciablemente en la productividad 3. Deficiencias marcadas que afectan la productividad	1. Estudiar sistemas alternativos (ventajas- desventajas)
					2. Evaluar deficiencias encontradas causa- efecto, costo-beneficios
					3. Análisis integral de otras áreas
	100	DEFI CIEN TE	79.9 50.0	1. Con gran certeza se puede influir en mejoras sustanciales de la productividad	1. Estudiar ventajas de sistemas alternativos
					1. Análisis individual del área
	100	GRAVE	49.9 00.0	1. Con gran certeza se puede influir en mejoras sustanciales de la productividad	2. Requiere activación de programas de emergencia

AREAS DE GESTION A LA QUE APLICA LA ESCALA	PUN TOS ESTAN DAR	SITUA CION	RANGO (%)	COMENTARIO A LA SITUACION	ACCION
VI. SUMINISTROS  VIII. MANTENIMIENTO  IX. FINANZAS  X. MERCADEO  XI. VENTAS  XIII. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	100	BUENO	100 80.0	1. No existen síntomas evidentes de deficiencias en el área que afecten la productividad	1. Si lo desea, realizar un chequeo mas profundo
					2. Hacer una evaluación rigurosa de cumplimiento
					3. Analizar metodología efecto- causa
	100	ACEP TA BLE	79.9 60.0	1. Las Deficiencias en esta área pueden estar afectando la productividad 2. De realizarse mejoras puede influir apreciablemente en la productividad 3. Deficiencias marcadas que afectan la productividad	1. Estudiar sistemas alternativos (ventajas- desventajas)
					2. Evaluar deficiencias encontradas causa- efecto, costo-beneficios
					3. Análisis integral de otras áreas
					1. Estudiar ventajas de sistemas alternativos
	80	DEFI CIEN TE	59.9 40.0	1. Con gran certeza se puede influir en mejoras sustanciales de la productividad	1. Análisis individual del área
					2. Requiere activación de programas de emergencia
					1. Análisis individual del área
	80	GRAVE	39.9 00.0	1. Con gran certeza se puede influir en mejoras sustanciales de la productividad	2. Requiere activación de programas de emergencia

Fuente: Norma Covenin 80-89, vigente años 2000 2001 2002

## AREA I: GERENCIA

### 1.1 Gerencia y Medio Ambiente (Planificación Estratégica)

#### Principio Básico

La Alta Gerencia ha formulado una misión de la empresa, así como objetivos para guiar sus acciones y resultados hacia la comunidad, los clientes, trabajadores y accionistas. así mismo, la Gerencia posee la información necesaria sobre la situación y el desarrollo de las condiciones del medio ambiente que atañen a sus operaciones.

### 1.2 Dirección y Control

#### Principio Básico

La Alta Gerencia asume la responsabilidad y el liderazgo para la búsqueda generalizada y sistemática de las mejoras de calidad y productividad. La Gerencia en sus diferentes niveles, desarrolla un estilo de dirección basado en datos (indicadores) y participativo.

## AREA II: ORGANIZACION, INFORMACION Y FUNCIONES

### II.1 Estructura Funcional

#### Principio Básico

La Empresa tiene definidas las diversas funciones que posibilitan el desarrollo global, integral y estratégico de sus objetivos. La orientación es hacia el logro de flexibilidad, autocontrol y multihabilidad.

### II.2 Sistemas de Información

#### Principio Básico

La Empresa posee sistemas de información adecuados para el logro de sus diversos objetivos. Dichos sistemas en general cumplen con los atributos de confiabilidad, oportunidad, accesibilidad.

### II.3 Normalización

#### Principio Básico

La Empresa posee una política y un sistema de normalización, que le permite a la alta gerencia dirigir permanentemente un proceso de nacionalización integral de la misma, de manera participativa.

## AREA III: RECURSOS HUMANOS

### III.1 Políticas

#### Principio Básico

La Empresa tiene como política que el Recurso Humano es el factor más importante para la calidad y productividad, por lo que constituye su principal capital.

### III.2 Sistemas de Administración de Personal

#### Principio Básico

La Administración posee una administración de personal que esta atenta a garantizar la búsqueda, selección y permanencia del recurso humano idóneo para sus actividades, procurando satisfacer los diversos factores higiénicos de su motivación y el permanente mejoramiento de su calificación.

### III.3 Políticas de Motivación

#### Principio Básico

La Empresa asume como elemento importante a gerenciar la motivación de sus trabajadores a todos los niveles.

### AREA IV: PLANIFICACION

#### IV.1 Planificación

##### Principio Básico

La Empresa realiza la planificación de su producción en función de los diversos escenarios de ventas (flexibilidad), velando por el cumplimiento de los parámetros de cantidad, calidad, oportunidad, costos y seguridad, tratando en todo momento de mejorar la productividad y velando por el dominio y desarrollo tecnológico, la moral del grupo de trabajadores y la protección del ambiente.

#### IV.2 Programación

##### Principio Básico

La Empresa cuenta con un sistema de programación de producción que garantiza los compromisos válidos de ventas, velando por el uso eficiente de los diversos recursos. Para ello, la programación es conocida por el personal involucrado y se basa en estudios y técnicas de ingeniería industrial y análisis de las experiencias.

### AREA V: DISTRIBUCION EN PLANTA, ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE MATERIALES

#### V.1 Distribución en Planta

##### Principio Básico

La Empresa está atenta a velar por una utilización ordenada y eficiente de su área de planta. Procurando mantener criterios de calidad de vida en el trabajo, así como la eliminación de las actividades de transporte, tanto como sea posible.

#### V.2 Almacenes

##### Principio Básico

La Empresa tiene definidas y organizadas las áreas de almacenes, de manera de garantizar el cumplimiento de sus funciones. La empresa permanentemente realiza estudios para la eliminación de factores y condiciones que determinan la necesidad de almacenamiento.

### AREA VI: SUMINISTROS

#### VI.1 Política

##### Principio Básico

La Empresa busca garantizar la compra de lo requerido, en la calidad y cantidad necesarias, en la oportunidad solicitada, al más bajo costo posible. Se atiende a considerar a los proveedores como integrantes del sistema.

#### VI.2 Planificación y Programación

##### Principio Básico

La Empresa posee una planificación y programación de los suministros que garantiza eficientemente el logro de las políticas descritas en el punto VI (Política). En particular, tiende a establecer una relación con los proveedores que vela por el logro conjunto de mejoras en la calidad y la productividad de ambas partes desde un punto de vista integral, global y estratégico.

### VI.3 Control

#### Principio Básico

La Empresa cuenta con sistemas y procedimientos de control de la gestión de suministros, que le permiten tomar las decisiones y acciones correctivas oportunamente. ] en particular, la empresa vela por racionalizar los procedimientos de adquisición.

## AREA VII: INVESTIGACION Y DESARROLLO

### VI.1 Diseño del Producto

#### Principio Básico

La Empresa realiza el diseño de sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes desde un punto de vista competitivo. Esta atenta a incorporar transformaciones que signifiquen mejor cumplimiento de los atributos que el cliente valora y reducción de costos en producción.

### VII.2 Diseño del Proceso

#### Principio Básico

La Empresa posee permanentemente revisa el diseño de su proceso de producción con miras a incorporar las mejoras detectadas, ya sean estas provenientes de investigaciones propias, de ofertas realizadas por proveedores, la competencia y/o mejoras detectadas en la experiencia de funcionamiento.

### VII.3 Métodos de Trabajo

#### Principio Básico

La Empresa posee la capacidad para realizar permanentemente mejoras en los métodos de trabajo, aplicando las técnicas y herramientas de Ingeniería Industrial con sus enfoques y criterios más actualizados y adecuados.

## AREA VIII: MANTENIMIENTO

### VIII.1 Política y Organización

#### Principio Básico

El diseño de las políticas de mantenimiento tiene como principio el logro de los niveles de calidad, cumplimiento en las entregas, seguridad, disminución de costo y dominio tecnológico.

### VIII.2 Planificación y Programación

#### Principio Básico

La Empresa realiza una planificación de las actividades de mantenimiento en la cual combina los diversos modos del mismo (preventivo, correctivo y predictivo), para el logro de los objetivos fijados de disponibilidad de equipos.

### VIII.3 Control

#### Principio Básico

La Empresa controla la ejecución de la programación del mantenimiento para garantizar el mejor cumplimiento de la misma. Igualmente, utiliza dicha información consolidada como feed-back para los futuros momentos de planificación y programación del mantenimiento.

## AREA IX: FINANZAS

### IX.1 Política Financiera

#### Principio Básico

La empresa cuenta con un conjunto de políticas (asociaciones, ventas de acciones, ventas, créditos, cobranzas, adquisiciones, proveedores, endeudamientos diversos, etc.) y sistemas que le permitan mantener un nivel de

disponibilidad financiera que facilitan el funcionamiento continuo y estable de los diferentes circuitos técnico-administrativos y afrontar las contingencias y los planes de modernización de la misma.

#### IX.2 Presupuesto y Flujo de Caja

##### Principio Básico

En base a los diversos escenarios de ventas y a los estimados revisados de los presupuestos de funcionamiento anteriores, la empresa diseña un presupuesto que le facilita un desenvolvimiento expedito y ordenado de las distintas unidades de la misma.

#### IX.3 Contabilidad de Costos y General

##### Principio Básico

La Empresa atenta a registrar y analizar los datos reales de gastos de su producción, asignándoles correctamente y en particular, toma en cuenta la información proveniente de la contabilidad de costos de la calidad y de los diversos estándares de producción.

### AREA X: MERCADEO

#### X.1 Políticas y Estrategias

##### Principio Básico

Las políticas y estrategias de Mercado de la empresa tienen como principio guía la identificación y satisfacción de las necesidades de los consumidores en los mercados que atiende, en ellas se valora la importancia del mercadeo para la definición y seguimiento de la calidad de los productos y servicios.

#### X.2 Ejecución y Control

##### Principio Básico

La gestión de mercadeo se orienta hacia la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente o comunidad, por ello la calidad y el manejo de información del mercado y su retroalimentación a la empresa, son elementos claves de la gestión, la cual además pondera el uso óptimo de los recursos de esta área funcional y la empresa.

### AREA XI: VENTAS

#### XI.1 Políticas y Estrategias

##### Principio Básico

La empresa ha definido políticas y estrategias de ventas, en ellas se valora el impacto de esta función en la satisfacción de los clientes, en término de la calidad, el precio, la oportunidad en la entrega y el servicio post-venta de los productos, así como en el uso óptimo de los recursos en la producción y la distribución.

#### XI.2 Ejecución y Control

##### Principio Básico

La función de ventas esta organizada de manera de garantizar la identificación precisa y la satisfacción de los requerimientos de los clientes: así como la retroalimentación permanente de ese comportamiento a las distintas áreas de la organización.

### AREA XII: SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD

#### XII.1 Organización del Sistema

Principio Básico

La empresa tiene definida una estructura organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para establecer y desarrollar la gestión de la calidad. El sistema esta diseñado para lograr el máximo de auto inspección en los puestos de trabajo. La empresa ejecuta periódicamente una Auditoria de la Calidad para verificar la idoneidad de la gestión de la misma.

XII.2 Mediciones y Sistemas de Información

Principio Básico

La empresa tiene definida las características fundamentales a controlar, posee mecanismos de inspección de conformidad idónea y vela por la confiabilidad de la información y la consolidación adecuada de la misma.

AREA XIII: HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

XIII.1 Política y Organización

Principio Básico

La empresa cuenta con políticas que garantizan y promuevan permanentemente las ventajas de trabajar con seguridad y en un ambiente de trabajo limpio y ordenado. La empresa estimula la higiene y limpieza, tanto de sus trabajadores, en lo personal como del ambiente de trabajo.

XIII.2 Planificación y Programación

Principio Básico

La empresa realiza una planificación de los programas de higiene y seguridad industrial, en la cual se combinan tanto actividades de mejoramiento de las condiciones de trabajo como las de adiestramiento en la prevención y en el uso adecuado de equipos de protección.

XIII.3 Control

Principio Básico

La empresa controla la ejecución de la programación de las actividades dentro de la función de higiene y seguridad industrial, para garantizar el mejor cumplimiento de la misma.

**[ANEXO C-01]**  
**[GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS]**

NO.	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO O RASGO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUBINDICADORES
00	ÁREAS CRÍTICAS DE MAYOR INCIDENCIA EN LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	OPERATIVIDAD DE LA PYME	NORMA COVENIN 80-89	A. ÁREAS OPERATIVAS	I. Gerencia
					II. Organización, información, y funciones
					III. Planificación, programación y control de producción
					IV. Distribución de planta, almacenamiento y control de producción
					V. Suministros
					VI. Investigación y desarrollo
					VII. Recursos humanos
					VIII. Mantenimiento
					IX. Finanzas
					X. Mercadeo
					XI. Ventas
					XII. Sistema de control de calidad
					XIII. Higiene y seguridad industrial

ANEXO C-01  
GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS

Continuación... [ANEXO C-01]  
[GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS]

No.	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO O RASGO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUBINDICADORES
01	PYME	1.CARACTERIZACIÓN	1.1. AMBIENTE GENERAL	A. POLÍTICAS PÚBLICAS	Afectación a la empresa por algunas políticas públicas como regulación de precios, subsidios, acceso a divisas, condiciones para el comercio internacional, facilidad para importar-exportar
				B. CONDICIONES ECONÓMICAS	Impacto que sufre la empresa por la situación económica por la que atraviesa el país.
				C. CONDICIONES SOCIALES	Comportamiento de la población consumidora de productos ya que el proceso inflacionario afecta los niveles de la demanda.
				D. CONDICIONES POLÍTICAS	Políticas Públicas dirigidas al sector industrial que crean condiciones adecuadas para el fortalecimiento de la Pyme
				E. CONDICIONES CULTURALES	Afectación del consumo de productos motivado a condiciones culturales como uso y costumbres, creencias, valores, educación, cambios en los diseños.
				F. DOTACIÓN DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS	Calificación del recurso humano
					Capacidad empleadora actual
					Procedencia del Recurso Humano
					Relación costo calidad de los servicios de energía eléctrica, agua, teléfono que consume
					Generación de Conocimientos en la empresa y utilizados para producir productos, tecnologías, procesos
				G. SERVICIOS PÚBLICOS	Recursos de infraestructura que ayudan al fortalecimiento de la Pyme (medios de comunicación, aeropuertos, medios de transporte)
					Valoración del transporte (terrestre, aéreo, marítimo) en cuanto a costo y disponibilidad para el traslado de personas y productos.
					Opinión respecto a la seguridad de personas y bienes
					Opinión de la Administración de Justicia (Demandas, Juicios)
					Fecha de Fundación, Tenencia de la Sede
					Portafolio de Productos, tendencia
					Nacionalidad del Capital, Parentesco entre los socios
			1.2 LA EMPRESA	A. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	Capital, nuevas inversiones
				B. FINANZAS	Capital de Trabajo
					Apalancamiento Financiero, líneas de crédito
					Costo del capital, destino de los préstamos
					Costos de Fabricación
				C. ESTRATEGIA	Proyección del Pensamiento Estratégico, difusión
					Definición en términos que estimulen la competitividad
					Generación de Estrategias, participantes, comunicación
					Estrategias para el crecimiento y expansión
				D. ESTRUCTURA	Tipo de estructura organizativa
				E. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICOS	Ventajas de la estructura organizativa
					Tipos de Sistemas de Información Gerencial Estratégica
					Características (Manual, Automatizado, Mixtos)
				F. CULTURA Y VALORES	Manejo de la Información, Base de Datos
					Manejo de las Organizaciones con principios éticos
					Declaración visible de valores
					Gerencia Basada en Valores
					Declaración del Milenio de las Naciones Unidas
				VALORACIONES	Elevación del Nivel de Vida de los Trabajadores

Continuación... [ANEXO C-01]  
[GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS]

No.	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO O RASGO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUBINDICADORES	
01	PYME	1.CARACTERIZACIÓN	1.3 VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	A. RELACIONES CON LA SOCIEDAD	UNIVERSIDAD SECTOR PRODUCTIVO	Relación con Universidades, tipo de colaboración, frecuencia
						Innovación Inter Organizacional
					ENTES GREMIALES	Asociaciones, Beneficio
				B. RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE	COMUNIDAD	Proyección hacia la comunidad
						Desvinculación con la comunidad
						Desarrollo Sustentable y Sostenible
			1.4 MARCO DE INTEGRACIÓN	A. COMUNIDAD INTERNACIONAL	MEDIO AMBIENTE	Uso equilibrado de los recursos
						Impacto ambiental negativo
						Desechos, Reciclaje
				A. ASPECTOS JURÍDICOS	CAN	Ventajas y acuerdos
					EMA	Conocimiento de su existencia
					MERCOSUR	Integración
			1.5 MARCO LEGAL		OFERTA EXPORTADORA	Afectación por Tratados comerciales y convenios
					LEYES FISCALES	Afectación por la aplicación y cumplimiento de las leyes tributarias
						Sanciones

ANEXO C-01  
GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS

Continuación... [ANEXO C-01]  
[GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS]

No.	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO O RASGO	DIMENSION	INDICADORES	SUBINDICADORES	
02	GERENTE	2.CARACTERIZACIÓN	2.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS	A. DATOS BIOGRAFICOS	GRUPO ETAREO	Edad
					ESTADO CIVIL	Soltero, Casado, Divorciado, Viudo
					ANTIGÜEDAD	Años en de la organización
					PERFIL EDUCATIVO	Pregrado, Postgrado
					CARGO	Ocupación Actual
					PASATIEPO	Hobby preferido
			2.2 VARIABLES PSICOGRÁFICAS PSICOLÓGICAS	A. PSICOGRAFICO PSICOLOGICO	GASTRONOMÍA	Comida, bebida, preferida
					MOTIVACIÓN	Que lo motiva, que es lo más importante
					SEGURIDAD	Que le genera seguridad, inseguridad
					PERSONALIDAD	Extrovertido, Introverso, Agresivo, Quejumbroso
			2.3 INTEGRIDAD PERSONAL	A. CONGRUENCIA ENTRE HECHOS Y PALABRAS	ESTILO DE VIDA	Recto, Libertino, Conservador, Buscador de Estatus
					CAPACIDADES	Habilidad Técnica, aplicar conocimientos, técnicas
						Habilidad Humanas, capacidad para trabajar con personas
						Habilidad Conceptual, habilidad para sobrellevar situaciones complejas
			2.4 COMPONENTE COGNOSCITIVO	A. VIVENCIAS DEL GERENTE	CONDUCTA	Observación, comparación, verificación
					VALORES QUE EXPRESA	Observación, comparación, verificación
					EXPERIENCIA	Calificación de la experiencia de dirigir una Pyme
					ÉXITOS	Éxitos en la gestión y como lo consiguió
					DIFICULTADES	Dificultades en la gestión y qué le sucedió
					MEJORAMIENTO	Que mejoraría en la empresa, por qué
			2.5 COMPONENTE AFECTIVO	B. ORIENTACIONES PARADIGMÁTICAS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	Para enfrentar las exigencias y como lo asume
					PARADIGMAS	Se evidenciaran a través de toda la entrevista (Innovación, cambio, calidad, flexibilidad, TIC, intangibles, etc.)
					A. COMPROMISO COMPARTIDO	Motivación para seguir adelante en la conducción de la empresa
						Tiempo transcurrido, sentimiento por el desempeño, satisfacción
					B. COSMOVISIÓN	Compromiso basado en la gente
						Opinión de la naturaleza, como materializa su sentimiento
			2.6 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	A. PROYECTO DE VIDA	C. AUTO CONCEPTO	Opinión de los Gerentes Pyme
						Rol del Gerente Pyme, dedicarse a otra actividad
					A. PROYECTO DE VIDA	Menos agrado, mayor satisfacción del desempeño
						Planes personales en el mediano plazo
						Su actitud hacia la vida, lo que más desea
						Identificación y materialización con un cambio de mentalidad, nueva forma de pensar y actuar
						Proyección, asistencia a congresos y ferias comerciales

No.	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO O RASGO	DIMENSION	INDICADORES	SUBINDICADORES
03	COMPETITIVIDAD	3. CONDICIONES ACTITUDINALES	3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	A. INFORMACIÓN BASADA EN EL CONOCIMIENTO	Reflejo de la capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento.
				B. VENTAJA COMPETITIVA (disparidad de recursos entre dos empresas)	Capacidad de los directivos para aprender mas rápidamente que los competidores Relación con los clientes, alianzas estratégicas Relación con los proveedores, alianzas estratégicas
				C. EVALUACIÓN DEL SECTOR	Estudios de los competidores, posición competitiva Afectación de la competencia, estrategias Precios competitivos Disponibilidad, continuidad de los productos en el mercado
			3.2 COMPONENTE AFECTIVO	A. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Diferenciación del Productos, atributos, características, cualidades Valor agregado de los productos Productos sustitutos
			3.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	A. GLOBALIZACIÓN	Incursión en mercados globalizados Estrategias para enfrentar la complejidad internacional Impacto de las Importaciones de los productos que fabrica

NO.	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO O RASGO	DIMENSION	INDICADORES	SUBINDICADORES
04	INNOVACIÓN	4. CONDICIONES ACTITUDINALES	4.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	A. MARCAS	Gestión de Marca
				B. PRESUPUESTOS EN I & D	Aplicación, cuantía, componentes del presupuesto I & D
				C. PERSONAL ESPECIALIZADO	Personal especializado, estrategias
			4.2 COMPONENTE AFECTIVO	A. GERENCIA DEL CAMBIO	Adopción del Cambio Introducción del cambio en la organización
				B. TECNOLOGÍA Y MAQUINARIA	Grado de Obsolescencia
			4.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	A. INNOVACIÓN INTRA ORGANIZACIONAL	Innovación al interior de la organización
				B. TIPOS DE INNOVACIÓN	Innovación en productos y procesos
				C. CULTURA DE LA INNOVACIÓN	Patrón de conducta, estrategias
				D. POLÍTICA DE PRODUCTOS	Nuevos productos, ultimo lanzamiento

NO.	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO O RASGO	DIMENSION	INDICADORES	SUBINDICADORES
05	GESTIÓN ESTRATÉGICA	5. FACTORES DETERMINANTES CRÍTICOS EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.1 LIDERAZGO	A. USO DE LAS TIC	Utilización de Internet, frecuencia
				B. AUTORIDAD	Ejercicio de la autoridad
				C. PODER	Significación, manifestación
				D. CREATIVIDAD Y MOTIVACIÓN	Fomento de la creatividad Actividades motivacionales
				E. LÍDER VISIBLE DE LA ORGANIZACIÓN	Cualidades del líder visible en la organización
			5.2 MODELO DE NEGOCIOS	A. NUEVA FORMA DE OPERAR DE LA PYME	Economía Digital Capacidades Técnicas para acometer iniciativas en Internet Reinventando la organización
			5.3 COMPETENCIAS CAPACIDADES	A. DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Observar la coordinación de las relaciones entre competencia, la capacidad de liderazgo, modelo de negocio, tecnología
			5.4 TECNOLOGÍA	A. PLATAFORMA TECNOLÓGICA	Red con proveedores y clientes Empresa abierta e interconectada Servicios Bancarios on line Página Web, e-mail, Internet como fuente de productividad y competitividad

ANEXO C-01  
GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS

Continuación... [ANEXO C-01]  
[GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS]

NO.	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO RASGO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUBINDICADORES
05	GESTIÓN ESTRATÉGICA	5. FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 ÁREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	A. GERENCIA OPERATIVA	Calificación de los responsables de la gestión diaria Fortalezas en su gestión (eficiencia, velocidad, innovar, valor agregado, modo de operar)
				B. RECURSOS HUMANOS	Planes de adiestramiento y capacitación de la fuerza laboral
					Formación y capacitación gerencial
					Relaciones obrero-patronales
				C. REMUNERACIÓN	Rango de salarios
					Experiencia del personal
				D. TOMA DE DECISIONES	Participación en la toma de decisiones
					Experiencia de cogestión
					Actitud ante la toma de decisiones por parte de los gerentes
				E. MANTENIMIENTO	gestión de los planes de mantenimiento
				F. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	Manejo de la seguridad e higiene industrial
					Responsabilidad moral
					Actitud hacia los accidentes
				G. PROCESO PRODUCTIVO PLANTA	Elementos para mejorar la productividad
					Flexibilidad en el modelo de producción
				H. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	Distribución de planta como elemento favorable a la productividad
					Rigidez productiva como escasa capacidad para innovar
				I. CALIDAD	Relación calidad-garantía de los productos
					Frecuencia de rehacer los trabajos, desperdicio
				J. CAPACIDAD INSTALADA	Porcentaje y frecuencia de la capacidad ociosa
				K. NIVELES DE INVENTARIOS	Suministro de materia prima continuo, oportuno, suficiente
				L. MARKETING	Política de marketing orientada a crear mayor valor
					Empresa Orientada al cliente
					Ciclo de vida de los productos
					Grado de satisfacción del cliente
				M. SERVICIO POSTVENTA	Mercado Meta
					Servicio postventa que ofrece
					Percepción de los clientes del servicio de postventa
				N. INVESTIGACIONES DE MERCADO	Frecuencia y procesamiento de las investigaciones de mercado
				Ñ. POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN	Canales de distribución utilizados
					Zonas que atiende
				O. POLÍTICAS DE PROMOCIÓN	Utilización de publicidad, medios, evaluación de la inversión

## **UNIDAD TEMATICA**

### **1 PYME – CARACTERIZACION**

#### **1.1 AMBIENTE GENERAL**

##### **A. POLITICAS PÚBLICAS**

1.1.1 Dentro de algunas políticas públicas se menciona la regulación de precios, subsidios, acceso a divisas, condiciones para el comercio internacional, facilidad para importar-exportar. ¿Cómo le ha afectado alguna de ellas a su Empresa? (P001)

##### **B. CONDICIONES ECONOMICAS**

1.1.2 De que forma le ha impactado a su empresa la situación económica por la que atraviesa el país.(P002)

##### **C. CONDICIONES SOCIALES**

1.1.3 ¿Como ha observado Ud. el comportamiento de la población consumidora de sus productos toda vez que el proceso inflacionario ha afectado los niveles de demanda de sus productos? ¿Qué estrategias ha puesto en marcha para minimizar ese impacto? (P003)

##### **D. CONDICIONES POLITICAS**

1.1.4 Como siente Ud. que las políticas públicas gubernamentales dirigidas a su sector industrial manufacturero han creado condiciones adecuadas para el fortalecimiento de la PYME? (P004)

##### **E. CONDICIONES CULTURALES**

1.1.5 ¿Ha observado cambios que hayan afectado su empresa en el consumo de los productos que Ud. fabrica debido a las condiciones culturales como uso y costumbres, creencia, valores, educación, cambios en los diseños?(P005)

##### **F. DOTACION DE FACTORES PRODUCTIVOS**

1.1.6 ¿Como cataloga el recurso humano de esta empresa? (P006)

1.1.7. ¿Cual es su capacidad empleadora actualmente? ¿Rota mucho su personal, por que? (P007)

1.1.8. Cual es la procedencia de sus trabajadores. ¿Se le dificulta encontrar operarios calificados? (P008)

1.1.9. ¿Como percibe la relación costo-calidad de los servicios de energía eléctrica, agua, teléfono que su empresa consume? (P009)

1.1.10. Comente si se ha generado en su empresa algún tipo de conocimiento que lo haya emplearlo para producir productos, producir tecnologías o mejorar procesos. Comente cuales? (P010)

1.1.11. ¿Considera Ud. que los recursos de infraestructura que posee el Estado Táchira tales como medios de comunicaciones, aeropuertos, medios de transporte, ayudan al fortalecimiento de su sector productivo? (P011)

##### **G. SERVICIOS PUBLICOS**

1.1.12 ¿Como valora Ud. al transporte (terrestre, aéreo) en cuanto al costo y disponibilidad para llevar a sus destinos finales tanto personas como mercancías con los que actualmente cuenta el Estado Táchira? (P012)

1.1.13. ¿Cual es su opinión respecto a la seguridad de personas y bienes en el Estado Táchira? (P013)

1.1.14. ¿Que opina Ud. de la Administración de la Justicia (Demandas, Juicios)? (P014)

#### **1.2 LA EMPRESA**

##### **A. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA EMPRESA**

1.2.1 ¿Cuántos años de fundada tiene la empresa? ¿Es propia la tenencia de la sede? (P015)

1.2.2 ¿Cual es el actual portafolio de productos? ¿Como se ha comportado durante el tiempo, ha aumentado o disminuido? (P016)

1.2.3. ¿De donde proviene su Capital (Nacional-Internacional)? ¿Hay algún tipo de parentesco entre los socios? (P017)

##### **B. FINANZAS**

1.2.4. A cuanto asciende el capital de la empresa. ¿Tienen previsto nuevas inversiones? (P018)

1.2.5 ¿Como maneja la situación, en caso de presentarse, que el capital de trabajo actual no sea suficiente para garantizar la operatividad de la empresa? (P019)

1.2.6. En cuanto a las relaciones crediticias, ¿que tipo de apalancamiento financiero externo ha recibido? ¿Cómo ha manejado las líneas de crédito? (P020)

1.2.7. ¿Como percibe el costo de los prestamos, con que frecuencia y para que solicita créditos para su empresa? (P021)

#### **COSTOS**

1.2.8. ¿Se dispone de un sistema de costos que permite conocer los costos de fabricación por líneas de producto, por lote y por unidad? ¿Son revisados y corregidos?(P022)

#### **C. ESTRATEGIA**

1.2.9. ¿La empresa ha proyectado una visión, misión, objetivos? ¿Como los ha hecho saber a los trabajadores? (P023)

1.2.10. ¿Esta la misión definida en términos que estimulen la competitividad? (P024)

1.2.11. ¿Como se generan las estrategias de la compañía? ¿Quienes participan? ¿Como lo comunica a sus colaboradores? (P025)

1.2.12. ¿Tienen estrategias para el crecimiento y expansión? ¿Cuales? ¿Han sido eficientes y eficaces? (P026)

#### **D. ESTRUCTURA**

1.2.13. ¿Como califica su estructura organizativa, flexible o rígida? ¿Tiene muchos niveles jerárquicos? (P027)

1.2.14. ¿La estructura permite que la empresa pueda cumplir con sus planes? ¿Contribuye a crear ventajas competitivas para la empresa? ¿Propicia el trabajo orientado en equipo? (P028)

#### **E. SISTEMAS DE INFORMACION ESTRATEGICA**

1.2.15. ¿Tienen sistemas de planificación, presupuesto, de recursos humanos, sistemas de control (contabilidad, control de inventarios, control de gestión) (P029)

1.2.16. ¿Existen Sistemas de Información? (ya sea automatizado, manual o mixta) (P030)

1.2.17. ¿Como esta manejando el tratamiento automático de la información por medio de computadoras? ¿Tiene Ud. una base de datos de sus clientes? ¿De sus proveedores? ¿Esta actualizada, la usa? (P031)

#### **F. CULTURA Y VALORES**

##### **ETICA Y VALORES**

1.2.18. ¿Ud. cree posible que las empresas se deben manejar con principios éticos y valores? (P032)

1.2.19. ¿Hay una declaración de valores visibles en la empresa? ¿Como transmiten esos valores? (P033)

1.2.20. ¿Puede afirmarse que su empresa lleva a cabo una gerencia basada en valores?, ¿como queda en evidencia? (P034)

##### **VALORACIONES**

1.2.21. En la declaración del milenio de las Naciones Unidas ellos opinan que la PYME está llamada a contribuir con la eliminación de la pobreza y contribuir a una mayor calidad de vida, teniendo una mayor participación en la sociedad, ¿esta Ud. de acuerdo con esto? ¿Debe la empresa privada incorporarse? ¿Cómo? ¿Ud. lo haría? (P035)

1.2.22. ¿Como cree Ud. que su empresa contribuye a elevar el nivel de vida de sus trabajadores? (P036)

#### **1.3 VINCULACION DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

##### **A. RELACIONES CON LA SOCIEDAD Y MEDIO AMBIENTE**

##### **RELACION UNIVERSIDAD SECTOR PRODUCTIVO**

1.3.1. De que forma se ha relacionado su empresa con las Universidades del Estado Táchira. ¿Que tan a menudo colabora? ¿Como lo hace? (P037)

1.3.2. La innovación inter organizacional se define como aquella en la cual se establece una estrecha relación entre la organización del sector productivo y los agentes de la infraestructura tecnológica nacional (En este caso, Universidades). Como ha beneficiado a su empresa este tipo de alianza. (P038)

## RELACION CON ENTES ORGANIZACIONALES Y GREMIALES

1.3.3. ¿Está asociado a entes organizacionales o gremiales (ejemplo, cámaras de industria, sindicatos)? ¿Como lo ha beneficiado? (P039)

1.3.4. ¿Como se proyecta su empresa hacia la comunidad? ¿En que eventos participa? ¿Por que lo hace? (P040)

1.3.5. ¿Que opinión le merecen los empresarios que no se vinculan con la comunidad? (P041)

## RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE: (Desarrollo Sustentable y Sostenible)

1.3.6. Que opina Ud. respecto al hecho de que hoy día hay organismos internacionales y nacionales preocupados en la calidad de vida, la satisfacción de las necesidades de la población, con equidad social, que no haya un empobrecimiento ecológico, que comprometa el bienestar de futuras generaciones. (P042)

1.3.7. ¿Que actitud deberían tener los gerentes con respecto al uso equilibrado de los recursos que da la naturaleza en los procesos productivos? (P043)

1.3.8. ¿Que piensa Ud. de las empresas que contaminan el ambiente, produciendo un impacto ambiental negativo? ¿Tiene Ud. alguna política ambiental al respecto con sus productos? (P044)

1.3.9. ¿Como elimina los desechos? ¿Ud. recicla? (P045)

## 1.4 MARCO DE INTEGRACION

1.4.1. Conoce las ventajas y acuerdos con la Comunidad Andina de Naciones (CAN) (P046)

1.4.2. Conoce la existencia de las Empresas Multinacionales Andinas (EMA) (P046)

1.4.3. Que opina de que Venezuela se haya integrado a MERCOSUR (P046)

1.4.4. Que conocimiento tiene respecto a los tratados comerciales y convenios de integración que pudiesen favorecer o no su oferta exportadora actual o futura (P047)

## 1.5 MARCO LEGAL

### A. ASPECTOS JURIDICO TRIBUTARIO

1.5.1. ¿Como le ha afectado a su organización la aplicación y cumplimiento de las leyes tributarias? (P048)

1.5.2. ¿Han sido objeto de sanciones? ¿Cuales? (P049)

## UNIDAD TEMATICA

### 2 GERENTE – PERFIL

#### 2.1 VARIABLES DEMOGRAFICAS

#### DATOS PARTICULARES IDENTIFICATORIOS - DATOS BIOGRAFICOS

2.1.1. Grupo étnico, estado civil, rango ingresos monetarios, antigüedad en la organización: perfil educativo, ocupación actual, pasatiempo favorito, Gastronomía Preferida (comida, bebida), Ver ficha de caracterización (P050)

#### 2.2 VARIABLES PSICOLOGICA PSICOGRAFICA

##### VARIABLES PSICOLOGICA PSICOGRAFICA (Estilo de Vida)

2.2.1. ¿Que es lo que mas lo motiva? ¿Que es lo más importante para Ud? (P051)

2.2.2. ¿Que le genera seguridad? ¿Inseguridad? (P052)

### B. TIPO DE PERSONALIDAD

2.2.3. ¿Como autodefine su personalidad (extrovertida, introvertida, agresivo, quejumbroso)? (P053)

2.2.4. ¿Como define su estilo de vida (recto, libertino, conservador, buscador de estatus)? (P054)

#### 2.3 INTEGRIDAD PERSONAL

2.3.1. Por observación directa se verificara la congruencia entre hechos y palabras. Durante toda la entrevista se verificaran las habilidades, se observa y constatará su conducta, se observa los valores que expresa. (P055a,b)

## 2.4 GERENTE - COMPONENTE COGNOSCITIVO

### A. CAPACIDAD GERENCIAL

- 2.4.1. ¿Como califica Ud. la experiencia de estar dirigiendo una PYME? (P055c)
- 2.4.2. Indique tres éxitos de la gestión empresarial y explique como los consiguió. (P056)
- 2.4.3. De igual forma, indique tres grandes dificultades y explique como lo resolvió. (P057)
- 2.4.4. Si tuviera la posibilidad de mejorar algo en su empresa, ¿que haría? ¿Por que? (P058)
- 2.4.5. ¿Que piensa Ud. respecto a que la formación y capacitación gerencial de los empresarios es vital para asumir con propiedad las exigencias de la tecnología, del crecimiento y la penetración de nuevos mercados? ¿Como ha enfrentado Ud. esta realidad? (P059)

### UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO

## 2.5 GERENTE - COMPONENTE AFECTIVO

### COMPROMISO COMPARTIDO

- 2.5.1. ¿Que lo motiva a seguir adelante en la conducción de esta empresa? (P060)
- 2.5.2. Recordando el tiempo transcurrido, ¿que sentimiento (felicidad, ansiedad, satisfacción) le inspira su desempeño en esta empresa? ¿Esta satisfecho? ¿Que mas aspira? (P061)
- 2.5.3. ¿Esta su empresa basada en el compromiso con la gente? (P062)

### COSMOVISION

- 2.5.4. ¿Que piensa Ud. de la naturaleza? ¿Como materializa su sentimiento hacia ella? (P063)

### AUTOCONCEPTO

- 2.5.5. ¿Que piensa de los Gerentes de la PYME? ¿Como define Ud. a un buen gerente? (P064)
- 2.5.6. ¿Esta conforme con su rol de Gerente de una PYME, Le gustaría dedicarse a otra actividad? ¿Cuál? ¿Por qué? (P065)
- 2.5.7. ¿Que es lo que menos le agrada de su desempeño? ¿Que es lo que mayor satisfacción le produce su trabajo? (P066)

## 2.6 GERENTE - COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL

### PROYECTO DE VIDA

- 2.6.1. ¿Que planes personales tiene en el mediano plazo? (P067)
- 2.6.2. ¿Como califica su actitud hacia la vida? ¿Que es lo que más desea en su vida? (P068)
- 2.6.3. Hoy día los gerentes requieren de un cambio de mentalidad, una nueva forma de pensar y actuar. ¿Esta de acuerdo? ¿Como se identifica con esto? ¿Cómo lo materializa? (P069)
- 2.6.4. ¿Con que frecuencia asiste a ferias comerciales, congresos? (P070)

### UNIDAD TEMATICA

## 3 COMPETITIVIDAD - CONDICIONES ACTITUDINALES

### 3.1 COMPETITIVIDAD - COMPONENTE COGNOSCITIVO

#### INFORMACION BASADA EN EL CONOCIMIENTO

- 3.1.1. ¿De que forma su empresa refleja la capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento? (P071)

#### VENTAJA COMPETITIVA

- 3.1.2. ¿Que opina Ud. respecto a que los directivos competitivos deberán tener una mayor capacidad para aprender más rápidamente que sus competidores? (P072)
- 3.1.3. ¿Como es la relación que mantiene con los clientes, tiene alianzas estratégicas? (P073)
- 3.1.4. ¿Como se relacionan con proveedores, tienen alianzas estratégicas? (P074)

## **EVALUACION DEL SECTOR**

- 3.1.5. ¿Han hecho estudios de sus competidores?, ¿Sabe cual es su posición respecto a sus competidores?, (P075)
- 3.1.6. ¿Como lo afecta la competencia? ¿Que acciones ha emprendido? (P076)
- 3.1.7. ¿Sus precios son competitivos? (P077)
- 3.1.8. ¿Hay disponibilidad y continuidad de sus productos en el mercado? (P078)

## **3.2 COMPETITIVIDAD - COMPONENTE AFECTIVO**

### **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

- 3.2.1. ¿Cuales serian, en su opinión, los atributos, características, cualidades, que hacen que sus productos se diferencien de sus competidores? (P079)
- 3.2.2. ¿Que habilidades tiene la empresa para crear valor agregado a sus productos, que ejemplos puede dar. (P080)
- 3.2.3. ¿Cómo le afecta a su organización los productos sustitutos (P081)

## **3.3 COMPETITIVIDAD - COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL**

### **GLOBALIZACION**

- 3.3.1. ¿Ha incursionado en mercados globalizados?, ¿ha exportado? ¿Tiene exportaciones subsidiadas en forma sostenible? (P082)
- 3.3.2. Ante un nuevo orden mundial, globalizado, ¿cuales estrategias emplea para enfrentar la complejidad internacional o se mantiene al margen? (P083)
- 3.3.3. ¿Como ha enfrentado su empresa las importaciones de productos de los que Ud. fabrica? (P084)

### **UNIDAD TEMATICA**

## **4 INNOVACION - CONDICIONES ACTITUDINALES**

### **4.1 INNOVACION - COMPONENTE COGNOSCITIVO**

#### **INVESTIGACION Y DESARROLLO**

- 4.1.1. ¿Cuántas marcas tiene la fábrica y cómo maneja la gestión de marca? (P085)
- 4.1.2. ¿Mantiene presupuesto de I + D? ¿En que lo aplica? ¿Cuánto gasta? ¿En que componentes? (P086)
- 4.1.3. ¿Hay personal especializado para I + D? ¿Que estrategias utiliza? (P087)

## **4.2 INNOVACION - COMPONENTE AFECTIVO**

### **GERENCIA DEL CAMBIO**

- 4.2.1. ¿Cómo asume Ud. el cambio? (P088)
- 4.2.2. ¿cómo los introduce en la organización? ¿Cómo lo exterioriza? ¿Como lo transmite? toda vez que cuando se ejecutan grandes cambios, se revoluciona el orden existente, se rompen paradigmas no es tarea fácil. (P089)

### **TECNOLOGIA Y MAQUINARIA**

- 4.2.3. ¿Considera Ud. que su empresa tiene algún nivel de obsolescencia? ¿Tiene planeado comprar maquinaria de última generación? ¿Cuando? (P090)

## **4.3 INNOVACION - COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL**

- 4.3.1. La Investigación y Desarrollo ( I+D ) es una componente del proceso de Innovación. Las Innovaciones intra organizacionales, son definidas como aquellas que se realizan enteramente al interior de una organización sin la necesidad de demandar intervención de otros agentes tecnológicos. ¿Se han producido innovaciones intra organizacionales? ¿Cuales? (P091)
- 4.3.2. ¿Como crees que deben las empresas innovar, en su caso particular, como lo esta haciendo? ¿De que forma se manifiesta la innovación en su organización (Productos, Procesos)? (P092)

## **CULTURA DE LA INNOVACION**

4.3.3. ¿Cuales son las estrategias de innovación, que se han traducido en un patrón de conducta, para fomentar una cultura de la innovación, que sirven como guía en la toma de decisiones de una empresa para innovar, modificar, reemplazar, crear o sustituir sus productos o procesos administrativos y productivos, son utilizadas por su empresa? Comente (P093)

## **POLITICA DE PRODUCTOS**

4.3.4. ¿Con que frecuencia saca nuevos productos al mercado? ¿Cuando fue el último lanzamiento? (P094)

## **UNIDAD TEMATICA**

### **5 GESTION ESTRATEGICA - FACTORES DETERMINANTES CRITICOS INTERNOS EXTERNOS**

#### **5.1 LIDERAZGO**

##### **USO DE LAS TIC**

5.1.1 ¿Con que frecuencia utiliza Internet? ¿Para que lo hace? ¿Tienen los otros empleados acceso a el? (P095)

5.1.2. ¿Como ejerce la autoridad en su rol de gerente? (P096)

5.1.3. ¿Que significa para Ud. tener poder? ¿Como lo manifiesta? (P097)

##### **CREATIVIDAD Y MOTIVACION**

5.1.4. ¿Que esta haciendo Ud. como Gerente para que su gente sea mas creativa? (P098)

5.1.5. ¿Que actividades realizas para motivar a su personal? ¿Como percibe que ellos reciben estas actividades que motivan al personal? (P099)

5.1.6 Opinión hacia la persona que lidera la organización

Se le pide que defina al líder visible de la organización, ubicado en la alta gerencia (P100)

#### **5.2 MODELO DE NEGOCIOS**

5.2.1. ¿Esta su empresa inserta en una economía digital? (P101)

5.2.2. ¿De que capacidades técnicas dispone para acometer iniciativa en Internet? (servicios de red, hardware, software, seguridad) (P102)

5.2.3. Ha pensado en reinventar su organización, estaría Ud. dispuesto a cambiar la forma en que la empresa opera (cómo compra, cómo fabrica, cómo vende) (P103)

#### **5.3 CAPACIDADES**

5.3.1. Por observación directa se evaluara como es la coordinación de relaciones entre la capacidad de liderazgo, modelo de negocios y tecnología. (P104)

#### **5.4 PLATAFORMA TECNOLÓGICA**

5.4.1. ¿Podría decirse que su empresa trabaja en red con proveedores y clientes? ¿Cómo lo hace? (P105)

5.4.2. ¿Considera que su empresa es abierta e interconectada? ¿Cómo se evidencia? (P106)

5.4.3. ¿Utiliza la banca on line? ¿Por que? (P107)

5.4.4. ¿Tiene página Web su organización? ¿Utiliza la red para distribuir sus productos? ¿Cuántos lo visitan? ¿Utiliza e-mail? ¿Con que frecuencia lo usa? (P108)

5.4.5. Se dice que el Internet usado apropiadamente es una fuente fundamental de productividad y competitividad para toda clase de empresa. ¿Aplica esto a su empresa? ¿Por que? (P109)

#### **5.5 AREAS DE GESTION**

##### **A. GERENCIA OPERATIVA**

5.5.1. ¿Como calificaría Ud. a los responsables de la gestión diaria? (P110)

5.5.2. ¿Donde tiene las mayores fortalezas en su gestión? (P111)

-Gestión de eficiencia; -Gestión de velocidad; -Gestión para innovar; -Creación de valor agregado; -Modo de operar la organización (P113)

## **B. RECURSO HUMANO**

- 5.5.3. ¿Existen planes para el adiestramiento y capacitación de la fuerza laboral? (P112)
- 5.5.4. ¿Que opina Ud. de la formación y capacitación gerencial? ¿Que cursos ha tomado en los últimos 6 meses? ¿Que ha leído? ¿Que ha estudiado? (P113)
- 5.5.5. ¿Que experiencia ha tenido en las relaciones obrero patronales? Se le dificulta trabajar con la gente, como lo ha superado, que experiencias le ha deparado. (P114)

## **C. REMUNERACION**

- 5.5.6. ¿Cómo es el rango de salarios que pagan? ¿Los considera bajo, mediano, alto? (P115)
- 5.5.7. ¿Como valora Ud. la experiencia de su personal? ¿Su preparación académica? ¿Como se los hace saber?, ¿como lo demuestra? (P116)

## **D. TOMA DE DECISIONES**

- 5.5.8. Esta de acuerdo con esto: los trabajadores, con sus deseos y aspiraciones son los actores supremos de la organización, por tanto, ¿hay que darle participación en la toma de decisiones? (P117)
- 5.5.9. ¿Esta de acuerdo que hay que darle participación a los trabajadores en la toma de decisiones, conocida como autonomía decisional en el nivel operativo? ¿Como ha sido su experiencia de cogestión? (P118)
- 5.5.10. ¿Como cree Ud. que debe ser la actitud ante la toma de decisiones por parte de los gerentes? ¿Como es Ud.? (P119)

## **E. MANTENIMIENTO**

- 5.5.11. La gestión de los planes de mantenimiento son considerados por algunos gerentes como poco importantes o muy estratégicos. Explique su posición. ¿Existen programas de mantenimiento en su empresa? (P120)

## **F. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL - CONDICIONES DE TRABAJO**

- 5.5.12. ¿Como maneja la seguridad e higiene industrial en la empresa? ¿Ha tenido experiencias negativas? (P121)
- 5.5.13. ¿Esta Ud. de acuerdo que el gerente tiene una responsabilidad moral con el bienestar del trabajador desde el punto de vista de la seguridad e higiene industrial? (P122)
- 5.5.14. ¿Que actitud le produce el hecho de que un accidente a un trabajador le causa sufrimiento y dolor a él y a su grupo familiar, adicionalmente del costo económico de la empresa? (P123)

## **G. PROCESO PRODUCTIVO – PLANTA**

- 5.5.15. ¿Que elementos considera Ud. que son necesarios para mejorar la productividad en todas las operaciones? (P124)
- 5.5.16. ¿Hay flexibilidad en el modelo de producción? ¿La línea de producción es fácilmente adaptable a cualquier proceso? ¿Los trabajadores son multitareas? (P125)

## **A. DISPOSICION DE PLANTA**

- 5.5.17. ¿Como considera Ud. que la distribución de la planta favorece o desfavorece la productividad? ¿Por que? (P126)
- 5.5.18. ¿Que opinión le merece el hecho de que la rigidez productiva, se traduce en escasa capacidad para innovar, introducir cambios organizativos? (P127)
- 5.5.19. ¿Hay flexibilidad en el modelo de producción? ¿Se puede afirmar que sus líneas de producción son fácilmente adaptables a cualquier proceso? ¿Son sus trabajadores multitareas? (P128)

## **CALIDAD**

- 5.5.20. Como es la relación calidad-garantía de sus productos (P129)
- 5.5.21. Que tan a menudo se rehacen los trabajos. Hay mucho desperdicio. Que tratamiento le dan a este costo. (P130)

## **J. CAPACIDAD OCIOSA**

- 5.5.22. ¿Tiene Ud. capacidad ociosa en planta? De que porcentaje hablamos. Con que frecuencia se da. Que ha hecho para evitarla. ¿Sabe cuanta esta perdiendo por esta situación? ¿Con que minimiza esa perdida? (P131)

#### K. NIVELES DE INVENTARIO

5.5.23. El suministro de materias primas ¿es continuo? ¿En el momento oportuno? ¿En cantidades suficientes? (P132)

#### L. MARKETING

5.5.24. ¿Existe una política de marketing orientada a obtener mayor creación de valor? ¿Explique? (P133)

5.5.25. ¿Considera que su organización esta orientada al cliente? ¿Por que? (P134)

5.5.26. Atendiendo al ciclo de vida de los productos, ¿en que etapa se encuentra el suyo? (P135)

5.5.27. ¿Con que frecuencia mide el grado de satisfacción del cliente? ¿Cuales son los hallazgos más relevantes? (P136)

5.5.28. ¿Cual es su mercado meta? ¿Quienes consumen sus productos? ¿Cual es la composición de los segmentos? (P137)

#### M. SERVICIO POSTVENTA

5.5.29. ¿Que servicio post venta ofrece la fábrica? ¿Como canaliza esa información? ¿Tiene línea 800, buzón de sugerencias, reposición por garantías, Internet? (P138)

5.5.30. ¿Cómo percibe Ud. que los clientes aprecian el servicio postventa? (P139)

#### N. INVESTIGACIONES DE MERCADO

5.5.31. ¿Con que frecuencia hace investigaciones de mercado para evaluar el comportamiento del consumidor final y a los productos? ¿Como procesa esa información y que estrategias emprende? (P140)

#### Ñ. POLITICAS DE DISTRIBUCION

5.5.32. ¿Cuales canales de distribución utiliza para sus productos actualmente? ¿Son los más adecuados? (P141)

5.5.33. Geográficamente hablando ¿hacia que lugares dirige sus productos? ¿Cuales zonas atiende? (P142)

#### O. POLITICAS DE PROMOCION

5.5.34. ¿Utiliza publicidad? ¿Por que medio? ¿Evalúa su inversión? ¿Es efectiva? ¿De que manera lo hace? (P143)

San Cristóbal, viernes 14 de Mayo de 2004

Señor  
Dr.  
Su Despacho.

Distinguido Doctor:

Dando cumplimiento a los criterios de cientificidad, como elemento del polo teórico, referido al contexto de validación, solicito su aporte como experto, para la revisión y posterior validación del instrumento de investigación cualitativa correspondiente a una entrevista en profundidad y focalizada para la culminación de los objetivos dos, tres, cuatro y cinco de la tesis doctoral titulada

**UN ENFOQUE PLURIPARADIGMATICO PARA LA COMPETITIVIDAD INSPIRADA  
EN LA INNOVACION DE LAS PYMES EN LA POSTMODERNIDAD**

cuyo Tutor es el Dr. Carlos Eduardo Zavarce Castillo y Jurados los Doctores Andrés León y Luis Patiño. Para facilitar la labor de revisión, anexo le estoy remitiendo:

Documento
0. Problema de Investigación
1. Objetivos de Investigación
2. Ficha Técnica resumida del Marco Metodológico
3. Guía de Observaciones para las Unidades Temáticas
4. Guión de Entrevista en Profundidad y Focalizada

Esperando sus valiosos aportes los cuales serán incorporados, me permito agradecer de antemano su colaboración, muy cordialmente,

Nilsia Joany López de Gelviz  
Candidata al Grado de Doctora en Ciencias Administrativas UNESR-UNET  
nilsialopez@yahoo.com  
Teléfonos: 0276 – 3465646 0276-3479609 0424 735 75 42

# ANEXO D-01

## MARCO MUESTRAL EMPRESAS DIAGNOSTICADAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA NORMA COVENIN 80-89 AL PARQUE INDUSTRIAL DEL ESTADO TACHIRA DURANTE LOS AÑOS 2000 2001 2002

No. EMPRESA	No. POR ZONA	EMPRESA	ZONA INDUSTRIAL	SECTOR PRODUCTIVO	AÑO PUBLICACION DE LA INVESTIGACION	AÑOS EN EL MERCADO	FUERZA LABORAL	% Cum plimiento	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	
1	1	Manufacturas San Antonio	1. San Antonio (Parte Alta)	1. Calzado - Cuero	2001	20	entre 21 y 50	55,68	69,44	40,74	36,70	36,03	58,33	64,84	73,81	32,86	68,48	90,91	54,55	66,67	26,09	
2	2	Iceover C.A.	1. San Antonio (Parte Alta)	4. Metalmeccanico	2001	20	entre 21 y 50	76,45	80,56	90,74	40,43	75,00	71,88	70,31	50,80	35,00	96,74	100,00	90,91	83,33	91,30	
3	3	Holados Club's	1. San Antonio (Parte Alta)	5. Alimentos y Bebidas	2001	5	entre 21 y 50	42,37	27,78	29,63	56,38	38,24	28,13	65,63	35,71	3,57	40,76	27,27	65,91	85,90	43,48	
4	4	Rhon's Jeans	1. San Antonio (Parte Alta)	10. Confeccion y Textil	2001	5	entre 21 y 50	55,57	55,56	61,11	28,72	76,47	60,42	62,50	44,05	22,14	99,67	72,73	68,18	95,51	26,09	
5	5	Creaciones Exprim C.A.	1. San Antonio (Parte Alta)	1. Calzado - Cuero	2001	13	entre 5 y 20	42,48	72,22	22,22	55,85	20,59	28,13	42,19	53,57	12,86	46,74	27,27	56,82	58,97	47,83	
6	6	Calzados Eskolyer	1. San Antonio (Parte Alta)	1. Calzado - Cuero	2001	2	entre 5 y 20	41,93	44,44	24,07	56,38	27,94	28,13	46,88	46,43	15,00	51,09	45,45	45,45	58,97	47,83	
7	7	Manufacturas Cindy	1. San Antonio (Parte Alta)	1. Calzado - Cuero	2001	22	entre 5 y 20	41,93	44,44	24,07	56,38	27,94	28,13	46,88	46,43	15,00	51,09	45,45	45,45	58,97	47,83	
8	8	Cardin	1. San Antonio (Parte Alta)	1. Calzado - Cuero	2001	1	entre 5 y 20	39,92	66,67	22,22	44,15	44,85	15,63	42,97	34,52	7,15	48,91	31,82	54,55	48,72	43,48	
9	9	Muebleria Guayacan	1. San Antonio (Parte Alta)	3. Mueble - Madera	2001	1	entre 5 y 20	29,84	52,78	18,52	34,57	25,74	15,63	50,78	13,10	11,43	29,35	9,09	9,09	58,97	30,43	
10	10	Muebleria Jairol	1. San Antonio (Parte Alta)	3. Mueble - Madera	2001	6	entre 5 y 20	33,02	47,22	18,52	42,02	36,76	18,75	56,25	10,71	12,86	29,35	9,09	18,18	66,67	39,13	
11	11	Metalicas C.C.H.	1. San Antonio (Parte Alta)	4. Metalmeccanico	2001	5	entre 5 y 20	26,45	41,67	18,52	34,04	22,79	15,63	26,56	33,33	7,14	34,78	9,09	9,09	41,03	32,61	
12	12	Paradiso City	1. San Antonio (Parte Alta)	5. Alimentos y Bebidas	2001	5	entre 5 y 20	41,59	41,67	29,63	53,72	50,00	48,96	71,88	21,42	9,29	39,67	18,18	18,18	74,26	43,48	
13	13	Manufacturas D El Piter C.A.	1. San Antonio (Parte Alta)	10. Confeccion y Textil	2001	7	entre 5 y 20	46,38	52,78	47,22	50,53	30,88	43,75	59,38	59,52	16,43	41,85	36,36	45,45	71,15	34,78	
14	14	Confecciones Lindra	1. San Antonio (Parte Baja)	10. Confeccion y Textil	2002	5	entre 5 y 20	50,17	58,33	61,11	70,27	33,82	40,63	57,81	46,43	28,57	39,13	54,55	45,45	63,95	30,43	
15	15	Leontina	1. San Antonio (Parte Baja)	10. Confeccion y Textil	2002	16	entre 5 y 20	47,49	52,78	43,52	73,65	38,24	40,63	59,38	51,19	22,86	47,28	36,36	36,36	63,95	39,13	
16	16	El Gandorero	1. San Antonio (Parte Baja)	10. Confeccion y Textil	2002	25	entre 5 y 20	35,19	44,44	30,56	21,62	33,82	40,63	35,16	23,81	22,14	52,17	31,82	34,09	38,95	41,30	
17	17	Deportes El Estudiante	1. San Antonio (Parte Baja)	10. Confeccion y Textil	2002	2	entre 5 y 20	31,12	58,33	38,89	15,54	26,47	9,38	41,41	26,19	10,00	46,74	18,18	54,55	27,27	39,53	43,48
18	18	Bucaner	1. San Antonio (Parte Baja)	10. Confeccion y Textil	2002	25	entre 5 y 20	29,73	38,89	30,56	71,62	30,88	34,38	31,25	17,86	18,57	46,74	18,18	18,18	32,56	30,43	
19	19	Variadades Joshledy	1. San Antonio (Parte Baja)	10. Confeccion y Textil	2002	15	entre 5 y 20	52,45	77,78	70,37	67,57	33,82	53,13	55,47	58,33	14,29	32,07	59,09	54,55	55,81	23,91	
20	20	Impel	1. San Antonio (Parte Baja)	1. Calzado - Cuero	2002	3	entre 5 y 20	42,59	63,89	25,93	63,51	27,94	25,00	42,19	44,05	9,29	48,91	36,36	63,64	58,14	43,48	
21	21	Manufacturas Raykell	1. San Antonio (Parte Baja)	1. Calzado - Cuero	2002	2	entre 5 y 20	39,20	58,33	25,93	52,70	31,62	45,63	36,72	28,57	15,00	46,20	27,27	54,55	67,44	32,61	
22	22	Inversiones Bucanest	1. San Antonio (Parte Baja)	1. Calzado - Cuero	2002	5	entre 5 y 20	47,05	69,44	43,52	30,41	32,35	45,83	64,06	29,76	10,71	79,35	70,45	72,27	39,53	43,48	
23	23	Calzado Adriana	1. San Antonio (Parte Baja)	1. Calzado - Cuero	2002	2	entre 5 y 20	44,60	63,89	47,22	28,38	63,24	53,13	48,44	16,67	22,14	70,65	36,36	36,36	27,95	43,48	
24	24	Creaciones Escapapale	1. San Antonio (Parte Baja)	1. Calzado - Cuero	2002	3	entre 5 y 20	27,17	41,60	21,30	22,30	26,47	9,38	31,25	20,24	18,57	36,41	34,09	18,18	27,95	32,60	
25	25	Calzados Harold	1. San Antonio (Parte Baja)	1. Calzado - Cuero	2002	4	entre 5 y 20	27,90	38,89	13,89	22,30	15,44	28,13	54,69	15,48	0,00	47,28	50,00	18,18	16,28	43,48	
26	26	Muebles La Elegancia	1. San Antonio (Parte Baja)	3. Mueble - Madera	2002	30	entre 5 y 20	33,57	58,33	54,63	32,43	49,26	3,13	35,94	41,67	12,86	27,72	18,18	36,36	30,25	4,30	
27	27	Industrias Maljer	1. San Antonio (Parte Baja)	4. Metalmeccanico	2002	8	entre 5 y 20	26,45	41,67	18,52	43,24	22,79	15,63	26,56	33,33	7,14	34,78	9,09	9,09	37,21	32,61	
28	28	Industrias M.M. C.A.	1. San Antonio (Parte Baja)	4. Metalmeccanico	2002	10	entre 5 y 20	36,86	77,78	22,22	60,14	20,59	28,13	29,69	15,48	5,71	47,28	18,18	36,36	51,12	43,48	
29	29	Seguri	1. San Antonio (Parte Baja)	4. Metalmeccanico	2002	15	entre 5 y 20	49,25	88,89	22,22	57,43	38,97	37,50	56,25	15,48	35,75	66,85	31,82	45,45	69,11	47,85	
30	30	Industrias Oriental	1. San Antonio (Parte Baja)	2. Plastico - Goma	2002	35	entre 5 y 20	47,16	63,89	22,22	56,08	56,62	0,00	53,91	52,38	56,14	51,09	50,00	36,36	55,81	60,87	
31	1	Moda Nova	2. Paramillo	2. Plastico - Goma	2001	8	entre 51 y 100	63,53	61,11	48,15	35,81	82,35	68,75	69,94	47,52	79,71	56,70	100,00	45,45	86,05	60,87	
32	2	Pesflan	2. Paramillo	2. Plastico - Goma	2001	20	entre 51 y 100	72,12	83,33	100,00	30,41	76,47	62,50	58,54	67,85	52,86	65,22	90,95	72,75	86,65	60,87	
33	3	Occidental del Plastico	2. Paramillo	2. Plastico - Goma	2001	12	entre 51 y 100	88,74	69,44	62,96	53,03	89,71	100,00	71,09	71,48	65,00	48,81	45,45	63,64	92,03	32,61	
34	4	Sipias	2. Paramillo	2. Plastico - Goma	2001	6	entre 51 y 100	49,61	41,67	18,56	81,76	66,18	85,00	26,00	54,55	74,28	86,96	27,27	54,55	22,25	43,48	
35	5	Alkon gomas	2. Paramillo	2. Plastico - Goma	2001	18	entre 51 y 100	68,30	88,89	37,04	63,51	89,71	58,33	73,00	59,52	11,43	73,91	95,45	68,18	75,74	43,48	
36	6	Nicobela	2. Paramillo	3. Mueble - Madera	2001	25	entre 51 y 100	21,18	13,80	0,00	15,64	22,06	0,00	19,53	42,86	22,86	47,83	11,35	18,15	44,19	17,39	
37	7	Mobil Codema	2. Paramillo	3. Mueble - Madera	2001	12	entre 21 y 50	42,07	38,89	0,00	59,46	91,18	15,13	42,19	57,14	22,63	56,70	36,36	54,55	41,51	47,69	
38	8	Venezolana de Piezas	2. Paramillo	4. Metalmeccanico	2001	22	entre 21 y 50	60,14	88,89	13,04	54,73	79,41	100,00	51,50	72,63	40,71	96,72	18,18	36,36	92,02	52,17	
39	9	Fraven	2. Paramillo	4. Metalmeccanico	2001	10	entre 51 y 100	80,04	83,33	77,76	73,75	79,41	81,25	87,50	96,42	19,29	86,95	100,00	72,73	85,06	100,00	
40	10	Kas Electro Industrial	2. Paramillo	4. Metalmeccanico	2001	25	entre 21 y 50	69,61	66,67	70,37	89,19	92,65	63,13	87,50	78,57	27,86	93,37	72,73	36,36	76,16	43,46	
41	11	Cariflex	2. Paramillo	4. Metalmeccanico	2001	8	entre 51 y 100	38,69	50,00	11,11	37,84	61,76	29,16	58,33	61,83	22,86	45,55	52,27	36,36	27,91	25,09	
42	12	Entreprise Global	2. Paramillo	4. Metalmeccanico	2001	18mes	entre 21 y 50	55,43	19,44	33,33	72,97	40,29	62,50	77,34	52,38	60,00	45,85	100,00	36,36	45,12	80,87	
43	13	Proslam	2. Paramillo	4. Metalmeccanico	2001	14	entre 21 y 50	76,77	77,76	70,37	59,46	88,24	87,60	85,16	95,25	61,43	96,96	86,36	72,13	74,42	78,26	
44	14	Fundiciones Lujan	2. Paramillo	4. Metalmeccanico	2001	5	entre 21 y 50	40,85	19,44	31,43	48,65	64,71	21,88	37,50	41,67	24,29	77,17	18,18	36,36	74,42	10,87	
45	15	Danaven	2. Paramillo	4. Metalmeccanico	2001	3	entre 51 y 100	83,48	100,00	85,86	100,00	94,12	100,00	93,76	96,42	92,86	73,37	94,25	72,73	93,02	78,26	
46	16	Aluminio Continental	2. Paramillo	4. Metalmeccanico	2001	14	entre 21 y 50	55,43	19,44	33,33	72,87	60,29	62,50	77,34	52,58	60,00	45,65	100,00	36,36	65,12	60,87	
47	17	Dulceria Andria	2. Paramillo	5. Alimentos y Bebidas	2001	28	entre 21 y 50	81,54	100,00	72,22	89,86	74,47	56,25	92,19	76,19	46,43	72,63	100,00	100,00	83,72	60,87	
48	18	Hilandes	2. Paramillo	10. Confeccion y Textil	2001	15	entre 51 y 100	92,07	100,00	100,00	77,03	100,00	100,00	100,00	89,28	100,00	100,00	90,91	73,73	69,77	95,65	
49	1	Creaciones Sketchers	3. Taribia - Palmita	1. Calzado - Cuero	2002	S - 1''	entre 21 y 50	56,80	62,20	46,30	59,50	58,80	70,80	75,00	66,70	71,40	65,20	27,30	31,80	51,20	52,20	
50	2	Muebleria El Mesias	3. Taribia - Palmita	3. Mueble - Madera	2002	S - 1''	entre 21 y 50	40,50	48,90	16,70	48,70	38,20	45,90	34,40	52,40	31,40	44,00	33,30	41,00	51,20	34,80	
51	3	Inversiones Los Morochos	3. Taribia - Palmita	3. Mueble - Madera	2002	S - 1''	entre 5 y 20	39,40	44,40	16,70	43,20	55,80	62,50	43,80	52,40	46,00	39,10	30,30	31,80	34,80	30,40	
52	4	Madera Fina	3. Taribia - Palmita	3. Mueble - Madera	2002	S - 1''	entre 5 y 20	53,70	53,30	33,30	64,90	61,80	80,00	65,00	52,40	60,00	41,30	42,40	27,20	62,80	56,50	
53	5	Carpinteria Arganza	3. Taribia - Palmita	3. Mueble - Madera	2002	S - 1''	entre 5 y 20	37,40	42,20	27,70	43,20	52,80	50,00	31,20	38,10	37,10	38,20	39,40	36,40	34,90	26,10	
54	6	La Cabana	3. Taribia - Palmita	3. Mueble - Madera	2002	S - 1''	entre 21 y 50	43,40	51,10	22,20	62,10	32,40	58,30	46,90	47,70	25,70	60,80	30,30	36,30	53,50	39,10	
55	7	Indajaulas	3. Taribia - Palmita	4. Metalmeccanico	2002	S - 1''	entre 5 y 20	25,60	28,90	11,10	40,50	32,40	0,00	34,40	14,30	22,90	30,40	27,20				

# ANEXO D-01

## MARCO MUESTRAL EMPRESAS DIAGNOSTICADAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA NORMA COVENIN 80-89 AL PARQUE INDUSTRIAL DEL ESTADO TACHIRA DURANTE LOS AÑOS 2000 2001 2002

No. EMPRESA	No. POR ZONA	EMPRESA	ZONA INDUSTRIAL	SECTOR PRODUCTIVO	AÑO PUBLICACION DE LA INVESTIGACION	AÑOS EN EL MERCADO	FUERZA LABORAL	% Cum plimiento	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
78	11	Casa Chacarolera Alemana SRL	4. Concordia	5. Alimentos y Bebidas	2001	S - I***	entre 5 y 20	82,49	95,00	91,11	75,49	100,00	85,00	96,67	100,00	58,33	54,39	50,83	62,86	92,46	60,00
79	12	Confeciones Sligh C.A.	4. Concordia	10. Confecion y Textil	2001	S - I***	entre 5 y 20	49,40	67,00	38,89	35,78	50,00	63,33	45,00	75,19	18,33	67,22	16,67	28,57	52,72	36,67
80	13	Carrocerías del Futuro S.A.	4. Concordia	4. Metalmeccanico	2002	3	entre 5 y 20	35,95	51,11	13,10	52,94	23,96	13,21	61,76	33,33	60,00	49,30	33,33	30,77	14,10	41,94
81	1	Calzado Joseito C.A.	5. Colon	1. Calzado - Cuero	2002	Si	entre 5 y 20	45,21	58,33	49,07	31,76	41,18	46,88	71,88	50,00	23,57	49,46	47,75	36,36	38,37	36,96
82	2	Creaciones Deportivas Análisis	5. Colon	1. Calzado - Cuero	2002	Si	entre 5 y 20	35,02	41,67	26,85	43,24	40,44	43,75	15,63	38,10	40,71	26,09	50,00	36,36	27,91	34,78
83	3	Inversiones NAUI C.A.	5. Colon	2. Mueble - Madera	2002	Si	entre 5 y 20	50,56	63,99	53,70	56,76	42,65	57,29	57,81	52,38	43,57	40,76	54,55	36,36	44,19	50,00
84	4	Carpintería Por Frank	5. Colon	3. Mueble - Madera	2002	Si	entre 5 y 20	14,37	27,78	3,70	16,89	11,76	15,63	10,94	13,10	3,57	11,96	27,27	9,09	11,63	30,43
85	5	Multimuebles Los Andes	5. Colon	3. Mueble - Madera	2002	Si	entre 5 y 20	10,58	19,44	3,70	2,70	5,88	0,00	15,63	19,05	0,00	11,41	9,09	18,18	20,93	15,22
86	6	Taller Industrial Colonico	5. Colon	4. Metalmeccanico	2002	Si	entre 5 y 20	11,97	25,00	7,41	29,73	4,41	15,63	7,81	16,67	0,00	8,15	4,55	9,09	9,30	21,74
87	7	Productos Alimenticios El Andino	5. Colon	5. Alimentos y Bebidas	2002	Si	entre 5 y 20	39,76	52,78	44,44	36,49	34,56	43,75	40,63	30,95	16,43	32,07	63,64	36,36	32,56	52,17
88	8	Confeciones Ammy	5. Colon	10. Confecion y Textil	2002	Si	entre 5 y 20	18,82	27,78	14,81	12,84	16,91	21,88	35,94	27,38	0,00	16,30	18,18	27,27	16,28	19,57
89	9	Industrias Wangle-Bronze	5. Colon	10. Confecion y Textil	2002	Si	entre 5 y 20	22,16	27,78	7,41	23,65	23,53	21,88	16,41	28,57	3,57	14,13	45,45	36,36	30,23	26,09
90	1	Industrias Dipan C.A.	6. Barancas - Las Lomas	4. Metalmeccanico	2002	13	entre 21 y 50	75,22	80,56	71,30	75,68	67,65	90,63	76,56	78,57	81,43	75,00	81,82	77,27	65,70	60,87
91	2	Alica	6. Barancas - Las Lomas	4. Metalmeccanico	2002	6	entre 5 y 20	72,65	69,44	57,41	73,65	91,18	93,75	75,00	71,43	81,43	82,61	65,91	84,09	58,14	52,17
92	3	Metafísica Bertone	6. Barancas - Las Lomas	4. Metalmeccanico	2002	20	entre 5 y 20	64,64	86,11	47,22	66,22	66,91	65,63	65,63	85,71	61,43	65,22	63,64	61,36	66,28	41,30
93	4	Treflpa	6. Barancas - Las Lomas	4. Metalmeccanico	2002	6	entre 5 y 20	60,69	75,00	57,41	53,38	71,32	56,25	75,00	45,24	65,71	61,96	36,36	56,82	84,30	19,57
94	5	Resortes Legitimos Andinos S.A.	6. Barancas - Las Lomas	4. Metalmeccanico	2002	2	entre 21 y 50	57,52	80,56	65,74	43,24	55,88	56,25	71,09	47,62	50,71	61,41	41,82	54,55	58,72	50,00
95	6	Inversiones Gerplap C.A.	6. Barancas - Las Lomas	4. Metalmeccanico	2002	10	entre 5 y 20	53,90	55,56	61,11	55,41	55,15	40,63	65,63	66,67	43,57	69,57	36,36	43,18	56,40	30,43
96	7	Flor Andes	6. Barancas - Las Lomas	2. Plastico - Goma	2002	20	entre 21 y 50	62,31	61,11	66,67	75,00	62,50	40,63	61,72	71,43	64,29	61,96	56,82	68,18	72,09	30,43
97	8	Plastico Gerb	6. Barancas - Las Lomas	2. Plastico - Goma	2002	13	entre 5 y 20	57,68	61,11	57,41	56,76	62,50	68,75	66,41	40,48	60,71	61,41	36,36	52,27	68,60	41,30
98	9	Tadelplast	6. Barancas - Las Lomas	2. Plastico - Goma	2002	3	entre 5 y 20	54,84	55,56	66,67	65,54	49,26	43,75	57,81	42,86	32,86	44,02	43,18	43,18	58,72	30,43
99	10	Plintoria Lina	6. Barancas - Las Lomas	2. Plastico - Goma	2002	12	entre 5 y 20	51,11	50,00	62,96	58,11	57,35	34,38	53,91	46,43	55,71	47,28	40,91	50,00	59,30	23,91
100	11	Metafísica	6. Barancas - Las Lomas	2. Plastico - Goma	2002	4	entre 5 y 20	48,22	44,44	62,04	58,11	50,00	31,25	61,72	54,76	35,00	42,93	38,64	45,45	49,30	23,91
101	12	Andes Plas	6. Barancas - Las Lomas	2. Plastico - Goma	2002	1	entre 5 y 20	47,88	63,89	42,59	38,51	59,56	65,63	58,59	28,57	36,43	43,48	38,64	52,27	50,58	41,30
102	13	Calzados Vapasa	6. Barancas - Las Lomas	1. Calzado - Cuero	2002	20	entre 5 y 20	49,94	55,56	56,48	45,95	63,24	37,50	57,03	59,52	31,43	47,28	36,36	50,00	61,05	36,96
103	14	Creaciones Regrelos	6. Barancas - Las Lomas	1. Calzado - Cuero	2002	3	entre 5 y 20	48,22	63,89	52,78	50,00	49,26	47,86	42,86	32,86	44,02	43,18	43,18	58,72	30,43	
104	15	Carpintería Diseño Aeo	6. Barancas - Las Lomas	3. Mueble - Madera	2002	2	entre 5 y 20	45,21	50,00	37,96	45,95	57,35	37,50	67,19	52,38	37,14	45,65	36,36	27,27	52,33	32,61
105	16	Tegeduria Dona Juanita	6. Barancas - Las Lomas	10. Confecion y Textil	2002	15	entre 21 y 50	62,86	65,00	63,89	50,68	64,71	59,38	68,75	44,05	65,00	78,26	54,55	63,64	75,58	39,13
106	1	Calzado Lovin Moda C.A.	7. Puente Real - La Emilia	1. Calzado - Cuero	2001	S - I	Entre 5 Y 20	74,22	44,44	48,15	100,00	88,24	100,00	92,19	92,86	74,29	70,65	65,91	72,73	83,72	65,22
107	2	Creaciones Gotta	7. Puente Real - La Emilia	1. Calzado - Cuero	2001	S - I	Entre 5 Y 20	56,51	27,78	62,96	64,19	88,24	75,00	60,94	78,57	14,29	73,91	54,55	79,55	51,16	13,04
108	3	Yordano	7. Puente Real - La Emilia	1. Calzado - Cuero	2001	S - I	Entre 5 Y 20	23,83	0,00	19,52	43,24	47,06	12,50	34,38	50,00	0,00	39,13	9,09	36,36	23,26	6,52
109	4	Industrias Murto	7. Puente Real - La Emilia	2. Plastico - Goma	2001	S - I	Entre 5 Y 20	91,70	100,00	100,00	100,00	100,00	62,50	100,00	100,00	77,14	98,37	100,00	79,55	81,40	69,57
110	5	Levenca	7. Puente Real - La Emilia	2. Plastico - Goma	2001	S - I	entre 5 y 50	90,37	100,00	62,96	94,59	100,00	96,88	100,00	94,48	100,00	100,00	100,00	93,18	69,77	82,61
111	6	Vespaq Vescaña	7. Puente Real - La Emilia	2. Plastico - Goma	2001	S - I	entre 5 y 50	72,61	100,00	90,74	89,19	82,35	75,00	70,31	92,86	62,86	60,87	54,55	63,64	44,19	43,48
112	7	Indulca	7. Puente Real - La Emilia	2. Plastico - Goma	2001	S - I	entre 5 y 20	86,19	88,89	62,96	64,86	94,12	100,00	100,00	100,00	100,00	84,78	100,00	86,36	90,70	65,22
113	8	Hira	7. Puente Real - La Emilia	4. Metalmeccanico	2001	S - I	entre 5 y 50	75,22	77,78	81,48	90,54	100,00	100,00	53,13	100,00	46,43	84,78	45,45	36,36	76,74	78,26
114	9	Fankar C.A.	7. Puente Real - La Emilia	4. Metalmeccanico	2001	S - I	entre 5 y 20	30,79	0,00	33,33	47,97	42,65	31,25	25,00	57,14	20,00	43,48	18,18	36,36	27,91	32,61
115	10	Agro Industrias Metalurgicas	7. Puente Real - La Emilia	4. Metalmeccanico	2001	S - I	entre 5 y 20	59,74	91,67	88,89	64,86	34,56	68,75	77,34	42,86	22,86	79,35	22,73	72,73	37,21	39,13
116	11	Manufacturas La Corleza C.A.	7. Puente Real - La Emilia	4. Metalmeccanico	2001	S - I	entre 5 y 20	75,45	100,00	37,04	79,05	89,71	75,00	60,63	100,00	71,43	97,27	63,64	88,37	82,61	
117	12	Diluxores Tachira S.A.	7. Puente Real - La Emilia	4. Metalmeccanico	2001	S - I	entre 5 y 20	89,53	100,00	81,48	100,00	70,59	75,00	100,00	100,00	77,14	100,00	100,00	72,73	83,72	100,00
118	13	Tobabasca	7. Puente Real - La Emilia	4. Metalmeccanico	2001	S - I	entre 5 y 20	69,38	55,56	81,48	86,49	97,06	34,38	96,09	45,24	74,29	19,57	100,00	72,73	81,40	43,48
119	14	J Tamayo Sucesores	7. Puente Real - La Emilia	4. Metalmeccanico	2001	S - I	entre 5 y 20	86,47	91,67	62,96	72,30	94,12	90,63	100,00	80,95	100,00	90,22	100,00	72,73	81,40	100,00
120	15	Intorices C.A.	7. Puente Real - La Emilia	5. Alimentos y Bebidas	2001	S - I	entre 5 y 20	86,64	100,00	90,74	70,27	100,00	43,75	72,66	67,86	85,71	100,00	100,00	63,64	100,00	91,30
121	16	Carpas y Capotas Para C.A.	10. Confecion y Textil	10. Confecion y Textil	2001	S - I	entre 5 y 20	53,51	77,78	38,89	71,62	40,44	85,94	26,19	21,43	67,39	40,91	0,00	55,81	60,87	
122	17	Confeciones Jackieine C.A.	7. Puente Real - La Emilia	10. Confecion y Textil	2001	S - I	entre 5 y 20	49,61	55,56	19,44	72,97	100,00	68,75	50,78	67,86	17,86	54,35	0,00	72,73	39,53	65,22
123	18	Novedades Richard	7. Puente Real - La Emilia	10. Confecion y Textil	2001	S - I	entre 5 y 20	78,45	88,89	62,96	72,97	100,00	71,88	75,00	71,43	54,29	86,96	100,00	72,73	90,70	60,87
124	19	Confeciones Rivar Zam	7. Puente Real - La Emilia	10. Confecion y Textil	2001	S - I	entre 5 y 20	92,32	77,78	96,30	100,00	92,65	100,00	93,75	92,86	96,43	98,37	72,73	93,18	90,70	100,00
125	1	Tenería 4 de Mayo	8. Santa Ana-Rubio-Capacho	1. Calzado - Cuero	2002	6	entre 21 y 50	27,17	58,33	4,63	33,78	41,18	37,50	32,81	36,90	11,43	32,61	4,55	18,18	20,93	26,09
126	2	Tenería El Playon	8. Santa Ana-Rubio-Capacho	1. Calzado - Cuero	2002	8	entre 21 y 50	20,60	19,44	7,41	21,62	33,82	12,50	32,03	45,24	29,29	13,04	13,64	18,18	11,05	34,78
127	3	Industrias de muebles metalicos EDO	8. Santa Ana-Rubio-Capacho	4. Metalmeccanico	2002	7	entre 21 y 50	28,98	58,33	7,41	52,70	25,74	28,13	46,88	39,29	3,57	8,15	36,36	45,45	18,60	30,43
128	4	Fabrica de muebles metalicos SIMCO	8. Santa Ana-Rubio-Capacho	4. Metalmeccanico	2002	23	entre 21 y 50	47,61	33,33	12,96	45,95	61,43	43,75	53,91	70,24	61,43	53,80	45,45	54,55	75,00	34,78
129	5	Industrias Metalicas Ureña MUCA	8. Santa Ana-Rubio-Capacho	4. Metalmeccanico	2002	20	entre 21 y 50	34,02	27,78	37,04	39,86	36,03	62,50	50,78	55,95	15,00	45,65	11,36	36,36	20,35	15,22
130	6	Dicrofibras	8. Santa Ana-Rubio-Capacho	2. Plastico - Goma	2002	17	entre 21 y 50	26,28	50,00	14,81	17,57	42,65	81,25	34,38	25,00	5,71	13,04	34,09	18,18	11,63	10,87
131	7	Café Rubiense	8. Santa Ana-Rubio-Capacho	5. Alimentos y Bebidas	2002	10	entre 21 y 50	28,67	52,78	34,26	33,78	33,82	32,29	28,13	26,19	5,71	22,83	11,36	36,36	23,66	26,09
132	8	Inversion y Representaciones Frosas	8. Santa Ana-Rubio-Capacho	3. Mueble - Madera	2002																

## ANEXO D-01

### MARCO MUESTRAL EMPRESAS DIAGNOSTICADAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA NORMA COVENIN 80-89 AL PARQUE INDUSTRIAL DEL ESTADO TACHIRA DURANTE LOS AÑOS 2000 2001 2002

No. EMPRESA	No. POR ZONA	EMPRESA	ZONA INDUSTRIAL	SECTOR PRODUCTIVO	AÑO PUBLICACION DE LA INVESTIGACION	AÑOS EN EL MERCADO	FUERZA LABORAL	% Cum plimiento	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
156	12	Muebles Martha	11. Ureña (Parte Alta)	3. Mueble - Madera	2002	30	entre 21 y 50	73,27	83,33	64,81	63,83	66,91	68,75	67,19	80,95	76,43	78,26	65,91	72,73	68,59	86,96
157	13	Muebles Magda	11. Ureña (Parte Alta)	3. Mueble - Madera	2002	5	entre 5 y 20	39,31	47,22	36,11	35,11	44,12	31,25	35,16	39,29	21,43	42,93	43,18	56,82	35,26	41,30
158	14	Muebles Maper	11. Ureña (Parte Alta)	3. Mueble - Madera	2002	13	entre 21 y 50	53,67	52,78	43,98	54,26	63,24	48,96	46,09	48,81	55,00	47,83	53,79	61,36	62,82	55,43
159	15	Muebles Yhosely	11. Ureña (Parte Alta)	3. Mueble - Madera	2002	10	entre 21 y 50	47,10	61,11	37,96	50,53	55,88	40,63	42,19	42,86	31,43	43,48	50,00	84,09	28,21	50,00
160	16	Concepto 2000	11. Ureña (Parte Alta)	3. Mueble - Madera	2002	8	entre 21 y 50	44,60	63,89	35,19	39,36	47,06	50,00	33,59	41,67	22,86	42,39	59,09	43,18	55,13	36,96
161	17	Industrias Vempe S.A.	11. Ureña (Parte Alta) (17)	3. Mueble - Madera	2002	25	entre 21 y 50	62,69	71,11	52,31	66,22	69,12	58,33	71,88	57,14	65,00	53,80	63,64	64,77	52,33	82,61
162	18	Confecções Frank & Klein	11. Ureña (Parte Baja)	10. Confecção y Textil	2002	4	entre 5 y 20	31,85	55,56	9,26	29,73	44,12	20,83	43,75	42,86	25,71	39,13	33,33	31,82	23,26	17,39
163	19	Industrias Ramses I	11. Ureña (Parte Baja)	10. Confecção y Textil	2002	6	entre 21 y 50	33,41	60,00	11,11	35,14	47,06	12,50	50,00	28,57	37,14	34,78	45,45	0,00	18,60	47,83
164	20	Confecções Leyfer C.A.	11. Ureña (Parte Baja)	10. Confecção y Textil	2002	8	entre 5 y 20	31,63	61,11	0,00	40,54	32,35	12,50	42,19	33,33	22,86	39,13	24,24	36,36	32,56	39,13
165	21	Confecções J & J Jeans	11. Ureña (Parte Baja)	10. Confecção y Textil	2002	13	entre 21 y 50	47,55	71,11	38,89	50,00	50,00	56,25	51,56	47,62	24,29	54,35	43,94	45,45	37,21	47,83
166	22	Creaciones Carica	11. Ureña (Parte Baja)	1. Calzado - Cuero	2002	20	entre 5 y 20	37,19	53,33	27,78	36,49	47,06	50,00	37,50	28,57	25,71	32,61	50,00	18,18	39,53	30,43
167	23	Marroquinería Theos	11. Ureña (Parte Baja)	1. Calzado - Cuero	2002	4	entre 21 y 50	65,26	62,22	50,00	59,46	55,88	50,00	71,88	95,24	51,43	71,74	69,70	86,36	65,12	52,17
168	24	Creaciones Cyber Click	11. Ureña (Parte Baja)	1. Calzado - Cuero	2002	3	entre 21 y 50	42,87	41,11	0,00	40,54	50,00	62,50	53,13	57,14	37,14	39,13	30,30	72,73	58,14	69,57
169	25	Marlplast C.A.	11. Ureña (Parte Baja)	2. Plastico - Goma	2002	5	entre 5 y 20	58,91	68,89	50,00	56,76	76,47	62,50	56,25	59,52	77,14	60,87	54,55	50,00	48,84	39,13
170	26	Santigomas Ureña	11. Ureña (Parte Baja)	2. Plastico - Goma	2002	5	entre 5 y 20	39,87	51,11	31,48	51,35	52,94	37,50	28,13	47,62	34,29	34,78	30,30	40,91	39,53	43,48
171	27	Sheraton Muebles	11. Ureña (Parte Baja)	3. Mueble - Madera	2002	10	entre 5 y 20	25,72	33,33	20,27	25,68	42,65	16,67	32,81	26,19	0,00	22,83	30,30	27,27	27,91	30,43
172	28	Mademuebles	11. Ureña (Parte Baja)	3. Mueble - Madera	2002	8 meses	entre 5 y 20	26,28	37,78	9,26	40,54	23,53	25,00	34,38	52,38	14,29	21,74	27,27	22,73	25,58	21,74
173	29	Horven C.A.	11. Ureña (Parte Baja)	4. Metalmeccanico	2002	6	entre 5 y 20	47,88	48,89	33,33	43,24	41,18	70,83	43,75	57,14	40,00	45,65	39,39	81,82	46,51	69,57
174	30	Infermeica C.A.	11. Ureña (Parte Baja)	4. Metalmeccanico	2002	6	entre 5 y 20	38,98	44,44	37,04	51,35	23,53	62,50	40,63	38,10	40,00	26,09	33,33	27,27	44,19	43,48
175	31	Paraderia y Pasteleria Tain	11. Ureña (Parte Baja)	5. Alimentos y Bebidas	2002	15	entre 5 y 20	29,62	37,78	33,33	62,16	26,47	33,33	50,00	38,10	17,14	23,91	0,00	0,00	11,63	52,17
176	32	Industria Liconora de la Frontera	11. Ureña (Parte Baja) (15)	5. Alimentos y Bebidas	2002	1	entre 5 y 20	22,38	28,99	0,00	18,92	38,24	35,42	37,50	28,57	0,00	32,61	33,33	0,00	23,26	21,74
TOTAL PROMEDIO 6 SUB-SECTORES MANUFACTUREROS INDUSTRIALES DEL TACHIRA =====>>>								49,72	58,55	41,63	51,06	54,57	48,47	55,24	51,20	36,23	52,32	46,83	45,52	52,72	45,15

S- I El grupo de investigadores de la Zona Industrial de Puente Real y la Ermita publicaron que las empresas censadas en dicha zona "la mayoría de las empresas (74.31% son relativamente jóvenes, es decir, tienen un funcionamiento entre 1 y 20 años; demostrando así una actividad emprendedora la población de la ciudad (sic)"(BECERRA & FREIRE, 2001:54).

SI El grupo de investigadores de la Zona Industrial de San Juan de Colon, publicaron que las empresas censadas en dicha zona "se encuentran en la etapa de establecimiento y consolidación ya que poseen entre 1 a 10 años en el mercado, 6 empresas poseen entre 11 a 20 años en el mercado y solo 4 empresas poseen mas de 20 años (RODRIGUEZ & SALAZAR, 2002: 48).

SI\*\* El grupo de investigadores de la Zona Industrial de Tariba y Palmira publicaron que las empresas censadas en dicha zona "el 52.73% tienen de 1 a 5 años, de 6 a 10 años representan un 21.82% de las empresas, el 5.45% tienen de 11 a 15 años en el mercado, seguidamente el 1.82% poseen de 16 a 20 años, el 7.27 % han permanecido en el mercado entre 21 a 25 años y por ultimo las empresas mas arraigadas con mas de 26 años representan el 10.91% del total de las empresas en estudio" (CONTRERAS & GUERRERO, 2002:46). De la misma fuente, de las 55 empresas censadas, el 61,82% se ubican en Palmira y el 38,18% en Tariba.

SI\*\*\* El grupo de investigadores de la Zona Industrial de La Concordia, publicaron que las empresas censadas en dicha zona "un 44% de las empresas del area de la concordia se encuentran en la etapa de establecimiento y consolidación ya que poseen entre 1 a 10 años en el mercado, el 56% de las empresas estan consolidadas, de este grupo 23% posee mas de 30 años en el mercado" (ALVIAREZ & GUERRERO, 2001:42).

## ANEXO D-02 BASE DE DATOS

Número Empresa por Zona	Zona	Sector	Año publicación	AÑOS EN EL MERCADO	Fuerza Laboral	% Cumplimiento	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
1	1	1	1	S-I	2	55,7	69	41	37	36	58	65	74	33	68	91	55	67	26
2	1	4	1	S-I	2	76,5	81	91	40	75	72	70	50	35	97	100	91	83	91
3	1	5	1	S-I	2	42,4	28	30	56	38	28	66	36	4	41	27	66	86	43
4	1	10	1	S-I	2	55,6	56	61	29	76	60	63	44	22	40	73	68	96	26
5	1	1	1	S-I	1	42,5	72	22	56	21	28	42	54	13	47	27	57	59	48
6	1	1	1	S-I	1	41,9	44	24	56	28	28	47	46	15	51	45	45	59	48
7	1	1	1	S-I	1	41,9	44	24	56	28	28	47	46	15	51	45	45	59	48
8	1	1	1	S-I	1	39,9	67	22	44	45	16	43	35	7	49	32	55	49	43
9	1	3	1	S-I	1	29,8	53	19	35	26	16	51	13	11	29	9	9	59	30
10	1	3	1	S-I	1	33,0	47	19	42	37	19	56	11	13	29	9	18	67	39
11	1	4	1	S-I	1	26,5	42	19	34	23	16	27	33	7	35	9	9	41	33
12	1	5	1	S-I	1	41,6	42	30	54	50	49	72	21	9	40	18	18	74	43
13	1	10	1	S-I	1	46,4	53	47	51	31	44	59	60	16	42	36	45	71	35
14	1	10	2	5	1	50,2	58	61	70	34	41	58	46	29	39	55	45	64	30
15	1	10	2	16	1	47,5	53	44	74	38	41	59	51	23	47	36	36	64	39
16	1	10	2	25	1	35,2	44	31	22	34	41	35	24	22	52	32	34	39	41
17	1	10	2	S - I	1	31,1	58	39	16	26	9	41	26	10	47	18	55	18	30
18	1	10	2	25	1	29,7	39	31	22	31	34	31	18	19	47	18	18	33	30
19	1	10	2	15	1	52,5	78	70	68	34	53	55	58	14	32	59	55	56	24
20	1	1	2	3	1	42,6	64	26	64	28	25	42	44	9	49	36	64	58	43
21	1	1	2	2	1	39,2	58	26	53	32	16	37	29	15	46	27	55	67	33
22	1	1	2	5	1	47,1	69	44	30	32	46	64	30	11	79	70	27	40	43
23	1	1	2	2	1	44,6	64	47	28	63	53	48	17	22	71	36	36	28	43
24	1	1	2	3	1	27,2	42	21	22	26	9	31	20	19	36	34	18	28	33
25	1	1	2	4	1	27,9	39	14	22	15	28	55	15	0	47	50	18	16	43
26	1	3	2	30	1	33,6	58	55	32	49	3	36	42	13	28	18	36	30	4
27	1	4	2	8	1	26,5	42	19	43	23	16	27	33	7	35	9	9	37	33
28	1	4	2	10	1	36,9	78	22	60	21	28	30	15	6	47	18	36	51	43
29	1	4	2	15	1	49,3	89	22	57	39	38	56	15	36	67	32	45	69	48
30	1	2	2	35	1	47,2	64	22	56	57	0	54	52	52	51	50	36	56	61
1	2	1	1	S - I *	3	63,5	61	48	36	82	69	70	48	80	57	100	45	86	61
2	2	2	1	S - I *	3	72,1	83	100	30	76	63	59	68	53	65	91	73	87	61
3	2	2	1	S - I *	3	88,7	69	63	52	90	100	71	71	65	49	45	64	93	83
4	2	2	1	S - I *	3	49,6	42	19	82	66	85	26	55	74	87	27	55	23	43
5	2	2	1	S - I *	3	68,3	89	37	64	90	58	75	60	11	74	95	68	76	43
6	2	3	1	S - I *	3	21,2	14	0	16	22	0	20	43	23	48	11	18	44	17
7	2	3	1	S - I *	2	42,1	39	0	59	91	15	42	57	23	57	36	55	42	48
8	2	4	1	S - I *	2	60,1	89	12	55	79	100	52	73	41	97	18	36	93	52
9	2	4	1	S - I *	3	80,0	83	78	74	79	81	88	96	19	87	100	73	85	100
10	2	4	1	S - I *	2	69,6	67	70	89	93	53	88	79	28	80	73	36	76	43

Continuación...

## ANEXO D-02 BASE DE DATOS

Numero Empresa por Zona	Zona	Sector	Año publicación	AÑOS EN EL MERCADO	Fuerza Laboral	% Cumplimiento	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
11	2	4	1	S - I *	3	38,7	50	11	38	62	29	58	62	23	46	52	36	28	25
12	2	4	1	S - I *	2	55,4	19	33	73	60	63	77	52	60	46	100	36	65	81
13	2	4	1	S - I *	2	76,8	78	70	59	88	88	85	95	61	87	86	72	74	78
14	2	4	1	S - I *	2	40,9	19	31	49	65	22	38	42	24	77	18	36	74	11
15	2	4	1	S - I *	3	83,5	100	86	100	94	100	94	96	93	73	54	73	93	78
16	2	4	1	S - I *	2	55,4	19	33	73	60	63	77	53	60	46	100	36	65	61
17	2	5	1	S - I *	2	81,5	100	72	90	74	56	92	76	46	73	100	100	84	61
18	2	10	1	S - I *	3	92,1	100	100	77	100	100	100	89	100	100	91	74	70	96
1	3	1	2	S - I **	2	56,8	62	46	60	59	71	75	67	71	65	27	32	51	52
2	3	3	2	S - I **	1	40,5	49	17	49	38	46	34	52	31	57	33	41	51	35
3	3	3	2	S - I **	1	39,4	44	17	43	56	63	44	52	46	39	30	32	35	30
4	3	3	2	S - I **	1	53,7	53	33	65	62	80	66	52	60	41	42	27	63	57
5	3	3	2	S - I **	1	37,4	42	28	43	53	50	31	38	37	28	39	36	35	26
6	3	3	2	S - I **	2	43,4	51	22	62	32	58	47	48	26	61	30	36	54	39
7	3	4	2	S - I **	1	25,6	29	11	41	32	0	34	14	23	30	27	0	49	17
8	3	4	2	S - I **	1	26,7	22	22	27	38	46	34	33	14	24	24	18	37	9
9	3	4	2	S - I **	1	41,4	58	15	49	59	4	59	52	23	61	30	68	47	9
10	3	5	2	S - I **	1	56,3	73	65	54	71	58	50	71	49	39	58	55	58	22
11	3	5	2	S - I **	1	64,1	80	48	70	71	63	47	62	66	65	64	82	58	48
12	3	5	2	S - I **	1	43,7	56	41	49	47	46	41	14	20	41	64	45	35	26
13	3	5	2	S - I **	1	26,7	38	9	32	29	29	19	14	29	28	21	45	30	30
14	3	2	2	S - I **	1	54,3	69	39	70	74	63	50	62	46	57	46	23	49	61
15	3	10	2	S - I **	1	59,5	71	57	57	53	63	66	62	60	72	64	41	49	48
16	3	10	2	S - I **	1	53,5	67	44	57	53	54	56	57	49	48	61	36	58	70
17	3	10	2	S - I **	1	44,8	47	41	51	59	54	47	62	34	35	58	23	47	26
18	3	5	2	S - I	0	37,6	43	13	28	31	56	51	41	29	43	35	46	31	34
19	3	5	2	S - I	1	47,2	50	32	53	44	44	50	71	47	64	40	46	50	37
1	4	1	1	S - I ***	4	52,3	75	39	30	73	25	69	52	33	52	67	51	62	53
2	4	1	1	S - I ***	4	76,6	84	77	79	95	67	70	74	55	58	70	100	63	83
3	4	1	1	S - I ***	4	79,3	100	100	66	81	97	98	81	58	48	92	79	68	50
4	4	1	1	S - I ***	4	19,8	36	11	19	44	8	23	33	4	21	0	14	32	13
5	4	4	1	S - I ***	4	42,7	63	44	19	57	2	68	51	25	21	40	29	43	40
6	4	4	1	S - I ***	4	26,6	24	22	38	57	1	20	19	20	58	7	0	22	4
7	4	4	1	S - I ***	4	69,2	70	44	68	85	33	67	94	20	61	71	64	40	37
8	4	4	1	S - I ***	4	28,7	43	4	56	52	71	33	26	2	35	0	26	8	37
9	4	4	1	S - I ***	4	31,8	25	13	52	50	64	57	31	13	29	5	6	7	52
10	4	5	1	S - I ***	4	62,9	67	71	68	77	80	80	76	35	64	93	24	55	17
11	4	5	1	S - I ***	4	82,5	95	91	75	100	85	97	100	58	54	51	63	92	60
12	4	10	1	S - I ***	4	49,4	67	39	36	50	63	45	75	18	67	17	29	53	37
13	4	4	2	3	1	36,0	51	13	53	24	13	62	33	60	49	33	31	14	42

Continuación...

## ANEXO D-02 BASE DE DATOS

NZ	Zona	Sector	Año públ	AÑOS EN EL MERCADO	F.L.	% Cum plimiento	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
1	5	1	2	S - I	1	45,2	58	49	32	41	47	72	50	24	49	48	36	38	37
2	5	1	2	S - I	1	35,0	42	27	43	40	44	16	38	41	26	50	36	28	35
3	5	3	2	S - I	4	50,6	64	54	57	43	57	58	52	44	41	55	36	44	50
4	5	3	2	S - I	4	14,4	28	4	17	12	16	11	13	4	12	27	9	12	30
5	5	3	2	S - I	1	10,6	19	4	3	6	0	16	19	0	11	9	18	21	15
6	5	4	2	S - I	1	12,0	25	7	30	4	16	8	17	0	8	5	9	9	22
7	5	5	2	S - I	4	39,8	53	44	36	35	44	41	31	16	32	64	36	33	52
8	5	10	2	S - I	1	18,8	28	15	13	17	22	36	27	0	16	18	27	16	20
9	5	10	2	S - I	1	22,2	28	7	24	24	22	16	29	4	14	45	36	30	26
1	6	4	2	13	5	75,2	81	71	76	68	91	77	79	81	75	82	77	66	61
2	6	4	2	6	1	72,7	69	57	74	91	94	75	71	81	83	66	84	58	52
3	6	4	2	20	1	64,6	86	47	66	67	66	66	86	61	65	64	61	66	41
4	6	4	2	6	1	60,7	75	57	53	71	56	75	45	66	62	36	57	84	20
5	6	4	2	2	5	57,5	81	66	43	56	56	71	48	51	61	32	55	59	50
6	6	4	2	10	1	53,9	56	61	55	55	41	66	67	44	70	36	43	56	30
7	6	2	2	20	2	62,3	61	67	75	63	41	62	71	64	62	57	68	72	30
8	6	2	2	13	1	57,7	61	57	57	63	69	66	40	61	61	36	52	69	41
9	6	2	2	3	1	54,8	56	67	66	49	44	58	43	81	55	45	27	52	39
10	6	2	2	12	5	51,1	50	63	58	57	34	54	46	56	47	41	50	59	24
11	6	2	2	4	1	48,2	44	62	58	50	31	62	55	35	43	39	45	59	24
12	6	2	2	1	1	47,9	64	43	39	60	66	59	29	36	43	39	52	51	41
13	6	1	2	20	1	49,9	56	56	46	63	38	57	60	31	47	36	50	61	37
14	6	1	2	3	1	48,2	64	53	50	49	50	48	43	33	44	43	43	59	30
15	6	3	2	2	1	45,2	50	38	46	57	38	67	52	37	46	36	27	52	33
16	6	10	2	15	5	62,9	65	64	51	65	59	69	44	65	78	55	64	76	39
1	7	1	1	S - I	1	74,2	44	48	100	88	100	92	93	74	71	66	73	84	65
2	7	1	1	S - I	1	56,5	28	63	64	88	75	61	79	14	74	55	80	51	13
3	7	1	1	S - I	1	23,8	0	19	43	47	13	34	50	0	39	9	36	23	7
4	7	2	1	S - I	1	91,7	100	100	100	100	63	100	100	77	98	100	80	81	70
5	7	2	1	S - I	4	90,4	100	63	95	100	97	100	94	100	100	100	93	70	83
6	7	2	1	S - I	4	72,6	100	91	89	82	75	70	93	63	61	55	64	44	43
7	7	2	1	S - I	1	86,2	89	63	65	94	100	100	100	100	85	100	86	91	65
8	7	4	1	S - I	4	75,2	78	81	91	100	100	53	100	46	85	45	36	77	78
9	7	4	1	S - I	1	30,8	0	33	48	43	31	25	57	20	43	18	36	28	33
10	7	4	1	S - I	1	59,7	92	89	65	35	69	77	43	23	79	23	73	37	39
11	7	4	1	S - I	1	75,5	100	37	79	90	75	91	100	71	89	27	64	88	83
12	7	4	1	S - I	1	89,5	100	81	100	71	75	100	100	77	100	100	73	84	100
13	7	4	1	S - I	1	69,4	56	81	86	97	34	96	45	74	20	100	73	81	43
14	7	4	1	S - I	1	86,5	92	63	72	94	91	100	81	100	90	100	73	81	100
15	7	5	1	S - I	1	86,6	100	91	70	100	44	73	68	86	100	100	64	100	91

Continuación...

## ANEXO D-02 BASE DE DATOS

NZ	Zona	Sector	Año publ	AÑOS EN EL MERCADO	F.L.	% Cum plimiento	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
16	7	10	1	S - I	1	53,5	78	39	72	40	88	86	26	21	67	41	0	56	61
17	7	10	1	S - I	1	49,6	56	19	73	100	69	51	68	18	54	0	73	40	65
18	7	10	1	S - I	1	78,5	89	63	73	100	72	75	71	54	87	100	73	91	61
19	7	10	1	S - I	1	92,3	78	96	100	93	100	94	93	96	98	73	93	91	100
1	8	1	2	6	4	27,2	58	5	34	41	38	33	37	11	33	5	18	21	26
2	8	1	2	8	4	20,6	19	7	22	34	13	32	45	29	13	14	18	11	35
3	8	4	2	7	4	29,0	58	7	53	26	28	47	39	4	8	36	45	19	30
4	8	4	2	23	4	47,6	33	13	46	55	44	54	70	61	54	45	55	75	35
5	8	4	2	20	4	34,0	28	37	40	36	63	51	56	15	46	11	36	20	15
6	8	2	2	17	4	26,3	50	15	18	43	81	34	25	6	13	34	18	12	11
7	8	5	2	10	4	28,7	53	34	34	34	32	28	26	6	23	11	36	23	26
8	8	3	2	1	4	18,7	44	7	11	22	19	40	18	6	15	16	18	16	11
1	9	5	1	9	1	80,5	92	67	97	90	81	98	71	60	78	77	66	70	100
2	9	5	1	20	1	52,7	56	34	34	50	59	65	51	41	36	75	66	59	96
1	10	5	1	S - I	1	50,0	64	50	22	68	69	50	14	43	68	55	46	44	39
2	10	5	1	S - I	1	58,9	56	74	27	35	81	73	67	28	51	55	73	84	57
3	10	3	1	S - I	1	51,1	59	43	51	48	28	58	71	41	57	68	36	67	20
4	10	3	1	S - I	1	25,9	17	11	0	66	51	25	38	6	9	9	36	49	61
5	10	4	1	S - I	1	57,2	78	33	58	62	31	69	93	7	78	61	73	59	54
6	10	4	1	S - I	1	34,8	28	42	16	49	29	44	31	23	45	27	41	41	30
7	10	4	1	S - I	1	35,5	33	18	30	18	25	63	23	46	54	50	0	55	24
8	10	4	1	S - I	1	61,4	61	72	62	65	75	703	62	63	71	18	46	65	52
9	10	4	1	S - I	1	39,3	44	22	57	57	31	0	25	0	66	46	55	45	61
10	10	1	1	S - I	1	61,9	56	49	62	84	63	76	62	59	73	68	59	56	39
1	11	10	2	8	2	63,9	89	56	61	67	55	62	67	36	68	59	52	73	64
2	11	10	2	10	1	50,8	67	52	46	35	41	51	52	25	57	57	34	69	50
3	11	10	2	6	1	48,8	72	47	41	29	44	42	40	27	49	82	27	67	35
4	11	10	2	5	1	45,2	64	40	37	46	47	53	39	21	63	50	18	40	47
5	11	10	2	4	1	47,7	61	44	40	54	34	44	43	25	57	52	39	65	37
6	11	4	2	10	2	55,1	78	52	48	46	41	48	38	46	55	64	27	75	65
7	11	4	2	23	2	82,0	83	82	62	75	100	80	75	75	90	75	75	97	84
8	11	4	2	7	2	77,7	89	80	74	79	79	86	81	69	79	55	66	67	91
9	11	4	2	25	2	60,5	64	61	61	63	48	52	60	61	54	59	52	63	76
10	11	1	2	8	1	36,9	58	53	28	38	9	41	20	11	41	43	27	36	37
11	11	1	2	8	1	45,8	78	62	51	51	38	38	17	21	20	50	45	38	58
12	11	3	2	30	2	73,3	83	65	64	67	69	67	81	76	78	66	73	69	87
13	11	3	2	5	1	39,3	47	36	35	44	31	35	39	21	43	43	57	35	41
14	11	3	2	13	2	53,7	53	44	54	63	49	46	49	55	48	54	61	63	55
15	11	3	2	10	2	47,1	61	38	51	56	41	42	43	31	43	50	84	28	50
16	11	3	2	8	2	44,6	64	35	39	47	50	34	42	23	42	59	43	55	37
17	11	3	2	25	2	62,7	71	52	66	69	58	72	57	65	54	64	65	52	83
18	11	10	2	4	1	31,9	56	9	30	44	21	44	43	26	39	33	32	23	17
19	11	10	2	6	2	33,4	60	11	35	47	13	50	29	37	35	45	0	19	48

Continuación...

## ANEXO D-02 BASE DE DATOS

NZ	Zona	Sector	Año publ	AÑOS EN EL MERCADO	F.L.	% Cum plimiento	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
20	11	10	2	8	1	31,6	61	0	41	32	13	42	33	23	39	24	36	33	39
21	11	10	2	13	2	47,6	71	39	50	50	56	52	48	24	54	44	45	37	48
22	11	1	2	20	1	37,2	53	28	36	47	50	38	29	26	33	50	18	40	30
23	11	1	2	4	2	65,3	82	50	59	56	50	72	95	51	72	70	86	65	52
24	11	1	2	3	2	42,9	41	0	41	50	63	53	57	37	39	30	73	58	70
25	11	2	2	5	1	58,9	69	50	57	76	63	56	60	77	61	55	50	49	39
26	11	2	2	5	1	39,9	51	31	51	53	38	28	48	34	35	30	41	40	43
27	11	3	2	10	1	25,7	33	20	26	43	17	33	26	0	23	30	27	28	30
28	11	3	2	8 mes	1	26,3	38	9	41	24	25	34	52	14	22	27	23	26	22
29	11	4	2	6	1	47,9	49	33	43	41	71	44	57	40	46	39	82	47	70
30	11	4	2	6	1	39,0	44	37	51	24	63	41	38	40	26	33	27	44	43
31	11	5	2	15	1	29,6	38	33	62	26	33	50	38	17	24	0	0	12	52
32	11	5	2	1	1	22,4	29	0	19	38	35	38	29	0	33	33	0	23	22
						49,7	58.5	41.6	51.1	54.6	48.5	58.8	51.2	36.2	52.3	46.8	45.5	52.7	45.1

SI\* El grupo de investigadores de la Zona Industrial de Paramillo acota en sus conclusiones que "Tienen aproximadamente 30 años compitiendo en el mercado" (GARCIA & VIVAS, 2001:205)

SI\*\* El grupo de investigadores de la Zona Industrial de Tariba y Palmira publicaron que las empresas censadas en dicha zona "el 52.73% tienen de 1 a 5 años, de 6 a 10 años representan un 21.82% de las empresas, el 5.45% tienen de 11 a 15 años en el mercado, seguidamente el 1.82% poseen de 16 a 20 años, el 7.27 % han permanecido en el mercado entre 21 a 25 años y por ultimo las empresas mas arraigadas con mas de 26 años representan el 10.91% del total de las empresas en estudio" (CONTRERAS & GUERRERO, 2002:46). De la misma fuente, de las 55 empresas censadas, el 61,82% se ubican en Palmira y el 38,18% en Tariba.

SI\*\*\* El grupo de investigadores de la Zona Industrial de La Concordia, publicaron que las empresas censadas en dicha zona "un 44% de las empresas del área de la concordia se encuentran en la etapa de establecimiento y consolidación ya que poseen entre 1 a 10 años en el mercado, el 56% de las empresas están consolidadas, de este grupo 23% posee mas de 30 años en el mercado" (ALVIAEZ & GUERRERO, 2001:42).

# ANEXO D-03

## BASE DE DATOS CON AREAS RECODIFICADAS

Consecutivo	Numero Empresa por Zona	Zona	Sector	Ano Publicación	Fuerza Laboral	% Cumplimiento	A01c	A02c	A03c	A04c	A05c	A06c	A07c	A08c	A09c	A10c	A11c	A12c	A13c
1	1	1	1	1	2	56	4	3	2	2	3	4	4	2	4	5	3	4	2
2	2	1	4	1	2	76	5	5	2	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5
3	3	1	5	1	2	42	2	2	3	2	2	4	2	1	3	2	4	5	3
4	4	1	10	1	2	56	3	4	2	4	3	4	3	2	2	4	4	5	2
5	5	1	1	1	1	42	4	2	3	2	2	3	3	1	3	2	3	3	3
6	6	1	1	1	1	42	3	2	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3
7	7	1	1	1	1	42	3	2	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3
8	8	1	1	1	1	40	4	2	3	3	1	3	2	1	3	2	3	3	3
9	9	1	3	1	1	30	3	1	2	2	1	3	1	1	2	1	1	3	2
10	10	1	3	1	1	33	3	1	3	2	1	3	1	1	2	1	1	4	2
11	11	1	4	1	1	26	3	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	3	2
12	12	1	5	1	1	42	3	2	3	3	3	4	2	1	2	1	1	4	3
13	13	1	10	1	1	46	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	3	4	2
14	14	1	10	2	1	50	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	3	4	2
15	15	1	10	2	1	47	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	2	4	2
16	16	1	10	2	1	35	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
17	17	1	10	2	1	31	3	2	1	2	1	3	2	1	3	1	3	1	2
18	18	1	10	2	1	30	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	2	2
19	19	1	10	2	1	52	4	4	4	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2
20	20	1	1	2	1	43	4	2	4	2	2	3	3	1	3	2	4	3	3
21	21	1	1	2	1	39	3	2	3	2	1	2	2	1	3	2	3	4	2
22	22	1	1	2	1	47	4	3	2	2	3	4	2	1	4	4	2	2	3
23	23	1	1	2	1	45	4	3	2	4	3	3	1	2	4	2	2	2	3
24	24	1	1	2	1	27	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2
25	25	1	1	2	1	28	2	1	2	1	2	3	1	1	3	3	1	1	3
26	26	1	3	2	1	34	3	3	2	3	1	2	3	1	2	1	2	2	1
27	27	1	4	2	1	26	3	1	3	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2
28	28	1	4	2	1	37	4	2	3	2	2	2	1	1	3	1	2	3	3
29	29	1	4	2	1	49	5	2	3	2	2	3	1	2	4	2	3	4	3
30	30	1	2	2	1	47	4	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	4
31	1	2	1	1	3	64	4	3	2	5	4	4	3	4	3	5	3	5	4
32	2	2	2	1	3	72	5	5	2	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4
33	3	2	2	1	3	89	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5
34	4	2	2	1	3	50	3	1	5	4	5	2	3	4	5	2	3	2	3
35	5	2	2	1	3	68	5	2	4	5	3	4	3	1	4	5	4	4	3
36	6	2	3	1	3	21	1	1	1	2	1	1	3	2	3	1	1	3	1
37	7	2	3	1	2	42	2	1	3	5	1	3	3	2	3	2	3	3	3
38	8	2	4	1	2	60	5	1	3	4	5	3	4	3	5	1	2	5	3
39	9	2	4	1	3	80	5	4	4	4	5	5	5	1	5	5	4	5	5
40	10	2	4	1	2	70	4	4	5	5	3	5	4	2	4	4	2	4	3
41	11	2	4	1	3	39	3	1	2	4	2	3	4	2	3	3	2	2	2
42	12	2	4	1	2	55	1	2	4	3	4	4	3	3	3	5	2	4	5
43	13	2	4	1	2	77	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
44	14	2	4	1	2	41	1	2	3	4	2	2	3	2	4	1	2	4	1

**Anexo D 03 (continuación)**  
**Base Datos con Áreas Recodificadas**

Consecutivo	Numero Empresa por Zona	Zona	Sector	Año Publicación	Fuerza Laboral	% Cumplimiento	A01c	A02c	A03c	A04c	A05c	A06c	A07c	A08c	A09c	A10c	A11c	A12c	A13c
45	15	2	4	1	3	83	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4
46	16	2	4	1	2	55	1	2	4	3	4	4	3	3	3	5	2	4	4
47	17	2	5	1	2	82	5	4	5	4	3	5	4	3	4	5	5	5	4
48	18	2	10	1	3	92	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
49	1	3	1	2	2	57	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3
50	2	3	3	2	1	41	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2
51	3	3	3	2	1	39	3	1	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2
52	4	3	3	2	1	54	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3
53	5	3	3	2	1	37	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
54	6	3	3	2	2	43	3	2	4	2	3	3	3	2	4	2	2	3	2
55	7	3	4	2	1	26	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	3	1
56	8	3	4	2	1	27	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1
57	9	3	4	2	1	41	3	1	3	3	1	3	3	2	4	2	4	3	1
58	10	3	5	2	1	56	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2
59	11	3	5	2	1	64	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3
60	12	3	5	2	1	44	3	3	3	3	3	3	1	1	3	4	3	2	2
61	13	3	5	2	1	27	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2
62	14	3	2	2	1	54	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4
63	15	3	10	2	1	60	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
64	16	3	10	2	1	54	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4
65	17	3	10	2	1	45	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	3	2
66	18	3	5	2	0	38	3	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2
67	19	3	5	2	1	47	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2
68	1	4	1	1	4	52	4	2	2	4	2	4	3	2	3	4	3	4	3
69	2	4	1	1	4	77	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5
70	3	4	1	1	4	79	5	5	4	5	5	5	5	3	3	5	4	4	3
71	4	4	1	1	4	20	2	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	2	1
72	5	4	4	1	4	43	4	3	1	3	1	4	3	2	2	2	2	3	2
73	6	4	4	1	4	27	2	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	2	1
74	7	4	4	1	4	69	4	3	4	5	2	4	5	1	4	4	4	2	2
75	8	4	4	1	4	29	3	1	3	3	4	2	2	1	2	1	2	1	2
76	9	4	4	1	4	32	2	1	3	3	4	3	2	1	2	1	1	1	3
77	10	4	5	1	4	63	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	2	3	1
78	11	4	5	1	4	82	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	5	3
79	12	4	10	1	4	49	4	2	2	3	4	3	4	1	4	1	2	3	2
80	13	4	4	2	1	36	3	1	3	2	1	4	2	3	3	2	2	1	3
81	1	5	1	2	1	45	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2
82	2	5	1	2	1	35	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2
83	3	5	3	2	4	51	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
84	4	5	3	2	4	14	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2
85	5	5	3	2	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
86	6	5	4	2	1	12	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
87	7	5	5	2	4	40	3	3	2	2	3	3	2	1	2	4	2	2	3
88	8	5	10	2	1	19	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1

**Anexo D 03 (continuación)**  
**Base Datos con Áreas Recodificadas**

Consecutivo	Numero Empresa por Zona	Zona	Sector	Año Publicación	Fuerza Laboral	% Cumplimiento	A01c	A02c	A03c	A04c	A05c	A06c	A07c	A08c	A09c	A10c	A11c	A12c	A13c
89	9	5	10	2	1	22	2	1	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2
90	1	6	4	2	5	75	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
91	2	6	4	2	1	73	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	3
92	3	6	4	2	1	65	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
93	4	6	4	2	1	61	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	5	1
94	5	6	4	2	5	58	5	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3
95	6	6	4	2	1	54	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	2
96	7	6	2	2	2	62	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2
97	8	6	2	2	1	58	4	3	3	4	4	4	2	4	4	2	3	4	3
98	9	6	2	2	1	55	3	4	4	3	3	3	3	5	3	3	2	3	2
99	10	6	2	2	5	51	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
100	11	6	2	2	1	48	3	4	3	3	2	4	3	2	3	2	3	3	2
101	12	6	2	2	1	48	4	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3
102	13	6	1	2	1	50	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4	2
103	14	6	1	2	1	48	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
104	15	6	3	2	1	45	3	2	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2
105	16	6	10	2	5	63	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2
106	1	7	1	1	1	74	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
107	2	7	1	1	1	57	2	4	4	5	4	4	4	1	4	3	4	3	1
108	3	7	1	1	1	24	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2	2	1
109	4	7	2	1	1	92	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
110	5	7	2	1	4	90	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
111	6	7	2	1	4	73	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3
112	7	7	2	1	1	86	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
113	8	7	4	1	4	75	4	5	5	5	5	3	5	3	5	3	2	4	4
114	9	7	4	1	1	31	1	2	3	3	2	2	3	1	3	1	2	2	2
115	10	7	4	1	1	60	5	5	4	2	4	4	3	2	4	2	4	2	2
116	11	7	4	1	1	75	5	2	4	5	4	5	5	4	5	2	4	5	5
117	12	7	4	1	1	90	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5
118	13	7	4	1	1	69	3	5	5	5	2	5	3	4	1	5	4	5	3
119	14	7	4	1	1	86	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
120	15	7	5	1	1	87	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5
121	16	7	10	1	1	54	4	2	4	5	5	5	2	2	4	3	1	3	4
122	17	7	10	1	1	50	3	1	4	5	4	3	4	1	3	1	4	2	4
123	18	7	10	1	1	78	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4
124	19	7	10	1	1	92	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
125	1	8	1	2	4	27	3	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2
126	2	8	1	2	4	21	1	1	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2
127	3	8	4	2	4	29	3	1	3	2	2	3	2	1	1	2	3	1	2
128	4	8	4	2	4	48	2	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2
129	5	8	4	2	4	34	2	2	2	2	4	3	3	1	3	1	2	1	1
130	6	8	2	2	4	26	3	1	1	3	5	2	2	1	1	2	1	1	1
131	7	8	5	2	4	29	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
132	8	8	3	2	4	19	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1

**Anexo D 03 (continuación)**  
**Base Datos con Áreas Recodificadas**

Consecutivo	Numero Empresa por Zona	Zona	Sector	Ano Publicación	Fuerza Laboral	% Cumplimiento	A01c	A02c	A03c	A04c	A05c	A06c	A07c	A08c	A09c	A10c	A11c	A12c	A13c
133	1	9	5	1	1	81	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5
134	2	9	5	1	1	53	3	2	2	3	3	4	3	3	2	4	4	3	5
135	1	10	5	1	1	50	4	3	2	4	4	3	1	3	4	3	3	3	2
136	2	10	5	1	1	59	3	4	2	2	5	4	4	2	3	3	4	5	3
137	3	10	3	1	1	51	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	2	4	1
138	4	10	3	1	1	26	1	1	1	4	3	2	2	1	1	1	2	3	4
139	5	10	4	1	1	57	4	2	3	4	2	4	5	1	4	4	4	3	3
140	6	10	4	1	1	35	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2
141	7	10	4	1	1	36	2	1	2	1	2	4	2	3	3	3	1	3	2
142	8	10	4	1	1	61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	3
143	9	10	4	1	1	39	3	2	3	3	2	1	2	1	4	3	3	3	4
144	10	10	1	1	1	62	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	2
145	1	11	10	2	2	64	5	3	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4
146	2	11	10	2	1	51	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3
147	3	11	10	2	1	49	4	3	3	2	3	3	2	2	3	5	2	4	2
148	4	11	10	2	1	45	4	2	2	3	3	3	2	2	4	3	1	2	3
149	5	11	10	2	1	48	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	2
150	6	11	4	2	2	55	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	4	4
151	7	11	4	2	2	82	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
152	8	11	4	2	2	78	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5
153	9	11	4	2	2	60	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4
154	10	11	1	2	1	37	3	3	2	2	1	3	3	1	3	3	2	2	2
155	11	11	1	2	1	46	4	4	3	3	2	2	1	2	1	3	3	2	3
156	12	11	3	2	2	73	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
157	13	11	3	2	1	39	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3
158	14	11	3	2	2	54	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
159	15	11	3	2	2	47	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	5	2	3
160	16	11	3	2	2	45	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2
161	17	11	3	2	2	63	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5
162	18	11	10	2	1	32	3	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1
163	19	11	10	2	2	33	3	1	2	3	1	3	2	2	2	3	1	1	3
164	20	11	10	2	1	32	4	1	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2
165	21	11	10	2	2	48	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
166	22	11	1	2	1	37	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2
167	23	11	1	2	2	65	5	3	3	3	3	4	5	3	4	4	5	4	3
168	24	11	1	2	2	43	3	1	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	4
169	25	11	2	2	1	59	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2
170	26	11	2	2	1	40	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3
171	27	11	3	2	1	26	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2
172	28	11	3	2	1	26	2	1	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2
173	29	11	4	2	1	48	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	5	3	4
174	30	11	4	2	1	39	3	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3
175	31	11	5	2	1	30	2	2	4	2	2	3	2	1	2	1	1	1	3
176	32	11	5	2	1	22	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2

## ANEXO D 04

### ANOVA por áreas según sectores

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Gerencia</b>	Between Groups	5986,993	5	1197,399	2,626	0,026
	Within Groups	77508,735	170	455,934		
	Total	83495,728	175			
<b>Organización</b>	Between Groups	10385,967	5	2077,193	3,591	0,004
	Within Groups	98337,563	170	578,456		
	Total	108723,530	175			
<b>RRHH</b>	Between Groups	7834,933	5	1566,987	3,950	0,002
	Within Groups	67441,767	170	396,716		
	Total	75276,701	175			
<b>Planificación</b>	Between Groups	8748,373	5	1749,675	3,486	0,005
	Within Groups	85326,755	170	501,922		
	Total	94075,129	175			
<b>Distribución</b>	Between Groups	9308,030	5	1861,606	2,935	0,014
	Within Groups	107843,103	170	634,371		
	Total	117151,132	175			
<b>Suministros</b>	Between Groups	6307,322	5	1261,464	2,922	0,015
	Within Groups	73396,033	170	431,741		
	Total	79703,355	175			
<b>I&amp;D</b>	Between Groups	5530,016	5	1106,003	2,136	0,063
	Within Groups	88020,343	170	517,767		
	Total	93550,359	175			
<b>Mantenimiento</b>	Between Groups	13345,865	5	2669,173	4,569	0,001
	Within Groups	99321,133	170	584,242		
	Total	112666,998	175			
<b>Finanzas</b>	Between Groups	8597,880	5	1719,576	3,988	0,002
	Within Groups	73298,424	170	431,167		
	Total	81896,304	175			
<b>Mercadeo</b>	Between Groups	6143,802	5	1228,760	1,809	0,113
	Within Groups	115454,458	170	679,144		
	Total	121598,260	175			
<b>Ventas</b>	Between Groups	4268,936	5	853,787	1,663	0,146
	Within Groups	87297,161	170	513,513		
	Total	91566,097	175			
<b>C-Calidad</b>	Between Groups	3981,320	5	796,264	1,640	0,152
	Within Groups	82557,361	170	485,632		
	Total	86538,682	175			
<b>Seguridad</b>	Between Groups	2740,607	5	548,121	1,146	0,338
	Within Groups	81320,198	170	478,354		
	Total	84060,804	175			

**ANEXO D 05**  
**ANOVA por áreas según sectores**  
**Prueba Post hoc método Scheffé**

Dependent Variable	(I) Sector	(J) Sector	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Gerencia	1	2	-13,096	6,184	0,485	-33,918	7,726
		3	8,605	5,700	0,809	-10,585	27,796
		4	-2,903	4,815	0,996	-19,116	13,310
		5	-4,612	6,086	0,989	-25,104	15,881
		10	-6,553	5,474	0,920	-24,985	11,880
	2	3	21,702	6,499	0,053	-0,180	43,583
		4	10,193	5,739	0,676	-9,130	29,516
		5	8,485	6,841	0,908	-14,547	31,517
		10	6,544	6,302	0,956	-14,676	27,763
	3	4	-11,508	5,213	0,435	-29,061	6,044
		5	-13,217	6,406	0,515	-34,785	8,351
		10	-15,158	5,827	0,245	-34,779	4,463
	4	5	-1,708	5,634	1,000	-20,676	17,260
		10	-3,650	4,966	0,990	-20,370	13,071
	5	10	-1,941	6,206	1,000	-22,838	18,955
Organización	1	2	-17,790	6,966	0,264	-41,243	5,664
		3	10,787	6,420	0,727	-10,828	32,403
		4	-5,842	5,424	0,948	-24,104	12,421
		5	-8,967	6,856	0,887	-32,049	14,116
		10	-6,119	6,166	0,963	-26,881	14,643
	2	3	28,577	7,320	0,012	3,931	53,223
		4	11,948	6,464	0,637	-9,817	33,713
		5	8,823	7,705	0,933	-17,119	34,766
		10	11,671	7,099	0,745	-12,230	35,572
	3	4	-16,629	5,872	0,162	-36,400	3,142
		5	-19,754	7,215	0,193	-44,048	4,540
		10	-16,906	6,564	0,255	-39,006	5,195
	4	5	-3,125	6,345	0,999	-24,490	18,240
		10	-0,277	5,594	1,000	-19,111	18,556
	5	10	2,848	6,991	0,999	-20,690	26,385
RRHH	1	2	-16,241	5,769	0,167	-35,664	3,182
		3	5,637	5,317	0,951	-12,264	23,538
		4	-10,724	4,492	0,341	-25,848	4,399
		5	-5,652	5,677	0,963	-24,768	13,464
		10	-2,874	5,107	0,997	-20,067	14,320
	2	3	21,878	6,062	0,027	1,467	42,289
		4	5,516	5,353	0,957	-12,508	23,541
		5	10,589	6,381	0,738	-10,895	32,073
		10	13,367	5,879	0,399	-6,426	33,161
	3	4	-16,362	4,863	0,050	-32,735	0,012
		5	-11,289	5,975	0,614	-31,408	8,830
		10	-8,511	5,436	0,783	-26,813	9,792
	4	5	5,072	5,255	0,967	-12,621	22,766
		10	7,851	4,632	0,719	-7,746	23,448
	5	10	2,778	5,789	0,999	-16,714	22,271

**ANEXO D 05 (continuación)**  
**ANOVA por áreas según sectores**  
**Prueba Post hoc método Scheffé**

Dependent Variable	(I) Sector	(J) Sector	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Planificación	1	2	-20,434	6,489	0,083	-42,281	1,413
		3	4,904	5,980	0,984	-15,231	25,039
		4	-7,704	5,052	0,802	-24,715	9,307
		5	-5,252	6,386	0,984	-26,753	16,250
		10	-0,210	5,744	1,000	-19,549	19,130
	2	3	25,337	6,819	0,020	2,379	48,296
		4	12,730	6,022	0,487	-7,545	33,004
		5	15,182	7,177	0,486	-8,984	39,347
		10	20,224	6,612	0,102	-2,040	42,488
	3	4	-12,608	5,470	0,383	-31,024	5,809
		5	-10,156	6,721	0,808	-32,785	12,474
		10	-5,113	6,114	0,983	-25,700	15,473
	4	5	2,452	5,911	0,999	-17,449	22,354
		10	7,495	5,210	0,839	-10,049	25,038
	5	10	5,042	6,512	0,988	-16,883	26,967
Distribución	1	2	-19,018	7,295	0,242	-43,579	5,543
		3	6,586	6,723	0,965	-16,050	29,223
		4	-8,918	5,680	0,781	-28,042	10,207
		5	-11,199	7,179	0,786	-35,371	12,974
		10	-6,194	6,457	0,968	-27,936	15,548
	2	3	25,604	7,666	0,053	-0,206	51,414
		4	10,100	6,770	0,816	-12,693	32,893
		5	7,819	8,069	0,967	-19,349	34,987
		10	12,824	7,434	0,704	-12,206	37,854
	3	4	-15,504	6,149	0,278	-36,209	5,200
		5	-17,785	7,556	0,358	-43,226	7,656
		10	-12,780	6,874	0,631	-35,924	10,364
	4	5	-2,281	6,645	1,000	-24,654	20,093
		10	2,724	5,858	0,999	-16,999	22,447
	5	10	5,005	7,321	0,993	-19,644	29,653
Suministros	1	2	-9,546	6,018	0,774	-29,808	10,716
		3	10,194	5,546	0,642	-8,480	28,868
		4	-6,586	4,686	0,852	-22,363	9,191
		5	-6,171	5,923	0,955	-26,113	13,771
		10	-1,787	5,327	1,000	-19,724	16,149
	2	3	19,740	6,324	0,089	-1,553	41,033
		4	2,960	5,585	0,998	-15,843	21,764
		5	3,375	6,657	0,998	-19,037	25,788
		10	7,759	6,133	0,900	-12,890	28,408
	3	4	-16,780	5,073	0,058	-33,860	0,301
		5	-16,365	6,234	0,235	-37,353	4,623
		10	-11,981	5,671	0,487	-31,074	7,112
	4	5	0,415	5,482	1,000	-18,043	18,873
		10	4,799	4,833	0,963	-11,472	21,069
	5	10	4,384	6,039	0,991	-15,951	24,718

**ANEXO D 05 (continuación)**  
**ANOVA por áreas según sectores**  
**Prueba Post hoc método Scheffé**

Dependent Variable	(I) Sector	(J) Sector	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
I+D	1	2	-13,614	6,590	0,514	-35,803	8,576
		3	5,573	6,074	0,974	-14,877	26,023
		4	-7,578	5,132	0,823	-24,856	9,699
		5	-0,840	6,486	1,000	-22,678	20,999
		10	-1,089	5,834	1,000	-20,731	18,554
	2	3	19,186	6,925	0,181	-4,131	42,504
		4	6,035	6,116	0,964	-14,557	26,627
		5	12,774	7,290	0,689	-11,770	37,318
		10	12,525	6,716	0,627	-10,088	35,137
	3	4	-13,151	5,555	0,351	-31,856	5,554
		5	-6,412	6,826	0,971	-29,397	16,572
		10	-6,662	6,210	0,949	-27,571	14,248
	4	5	6,739	6,003	0,938	-13,474	26,952
		10	6,490	5,292	0,912	-11,329	24,308
	5	10	-0,249	6,614	1,000	-22,518	22,019
Mantenimiento	1	2	-28,602	7,001	0,007	-52,172	-5,031
		3	0,624	6,452	1,000	-21,100	22,347
		4	-11,267	5,451	0,513	-29,620	7,086
		5	-5,523	6,890	0,986	-28,720	17,675
		10	-2,811	6,197	0,999	-23,676	18,055
	2	3	29,225	7,357	0,009	4,456	53,995
		4	17,335	6,497	0,218	-4,539	39,208
		5	23,079	7,743	0,120	-2,993	49,151
		10	25,791	7,134	0,026	1,770	49,811
	3	4	-11,890	5,901	0,543	-31,760	7,979
		5	-6,146	7,251	0,982	-30,561	18,269
		10	-3,435	6,597	0,998	-25,645	18,776
	4	5	5,744	6,377	0,976	-15,727	27,216
		10	8,456	5,622	0,811	-10,472	27,384
	5	10	2,712	7,026	1,000	-20,943	26,367
Finanzas	1	2	-11,324	6,014	0,617	-31,573	8,924
		3	10,642	5,543	0,596	-8,020	29,304
		4	-9,587	4,683	0,524	-25,354	6,179
		5	-0,768	5,919	1,000	-20,696	19,161
		10	-4,182	5,324	0,987	-22,107	13,742
	2	3	21,966	6,320	0,038	0,687	43,244
		4	1,737	5,581	1,000	-17,054	20,528
		5	10,556	6,652	0,773	-11,841	32,954
		10	7,142	6,129	0,928	-13,493	27,777
	3	4	-20,229	5,070	0,009	-37,298	-3,160
		5	-11,410	6,229	0,646	-32,384	9,565
		10	-14,824	5,667	0,239	-33,905	4,256
	4	5	8,820	5,478	0,762	-9,626	27,265
		10	5,405	4,829	0,939	-10,855	21,665
	5	10	-3,414	6,035	0,997	-23,736	16,907

**ANEXO D 05 (continuación)**  
**ANOVA por áreas según sectores**  
**Prueba Post hoc método Scheffé**

Dependent Variable	(I) Sector	(J) Sector	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Mercadeo	1	2	-10,618	7,548	0,851	-36,031	14,795
		3	11,547	6,956	0,737	-11,875	34,968
		4	0,187	5,877	1,000	-19,601	19,975
		5	-5,527	7,428	0,990	-30,538	19,484
		10	-1,635	6,681	1,000	-24,131	20,862
	2	3	22,164	7,932	0,173	-4,541	48,870
		4	10,805	7,004	0,794	-12,778	34,389
		5	5,091	8,349	0,996	-23,019	33,201
		10	8,983	7,692	0,928	-16,915	34,881
	3	4	-11,359	6,363	0,671	-32,782	10,063
		5	-17,073	7,818	0,448	-43,397	9,250
		10	-13,181	7,112	0,634	-37,128	10,766
	4	5	-5,714	6,876	0,983	-28,864	17,436
		10	-1,822	6,061	1,000	-22,229	18,585
	5	10	3,892	7,575	0,998	-21,612	29,396
Ventas	1	2	-8,257	6,563	0,903	-30,354	13,841
		3	9,812	6,049	0,756	-10,554	30,178
		4	0,473	5,110	1,000	-16,734	17,680
		5	-2,023	6,459	1,000	-23,772	19,725
		10	5,073	5,810	0,979	-14,488	24,635
	2	3	18,069	6,897	0,237	-5,153	41,290
		4	8,730	6,091	0,841	-11,777	29,237
		5	6,233	7,260	0,981	-18,210	30,676
		10	13,330	6,688	0,555	-9,190	35,850
	3	4	-9,339	5,533	0,723	-27,967	9,289
		5	-11,836	6,798	0,695	-34,725	11,054
		10	-4,739	6,184	0,988	-25,562	16,084
	4	5	-2,496	5,979	0,999	-22,626	17,634
		10	4,600	5,270	0,979	-13,145	22,345
	5	10	7,097	6,587	0,948	-15,080	29,274
C-Calidad	1	2	-10,801	6,382	0,721	-32,291	10,688
		3	4,906	5,882	0,983	-14,899	24,712
		4	-7,143	4,970	0,839	-23,876	9,590
		5	-6,232	6,282	0,963	-27,381	14,918
		10	-4,384	5,650	0,988	-23,407	14,639
	2	3	15,708	6,707	0,364	-6,875	38,290
		4	3,659	5,923	0,996	-16,284	23,601
		5	4,570	7,060	0,995	-19,200	28,340
		10	6,417	6,504	0,964	-15,483	28,317
	3	4	-12,049	5,380	0,418	-30,164	6,066
		5	-11,138	6,611	0,725	-33,397	11,122
		10	-9,290	6,014	0,793	-29,540	10,959
	4	5	0,911	5,814	1,000	-18,665	20,487
		10	2,758	5,125	0,998	-14,498	20,015
	5	10	1,847	6,405	1,000	-19,719	23,414

**ANEXO D 05 (continuación)**  
**ANOVA por áreas según sectores**  
**Prueba Post hoc método Scheffé**

Dependent Variable	(I) Sector	(J) Sector	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Seguridad	1	2	-5,967	6,334	0,971	-27,295	15,361
		3	3,710	5,838	0,995	-15,947	23,366
		4	-7,426	4,932	0,810	-24,033	9,181
		5	-6,053	6,234	0,967	-27,043	14,938
		10	-2,698	5,607	0,999	-21,578	16,183
	2	3	9,677	6,657	0,832	-12,736	32,090
		4	-1,459	5,878	1,000	-21,251	18,334
		5	-0,085	7,007	1,000	-23,677	23,506
		10	3,270	6,455	0,998	-18,465	25,005
	3	4	-11,136	5,340	0,503	-29,115	6,843
		5	-9,763	6,561	0,818	-31,855	12,330
		10	-6,407	5,969	0,949	-26,505	13,690
	4	5	1,373	5,770	1,000	-18,055	20,802
		10	4,729	5,087	0,972	-12,398	21,855
	5	10	3,355	6,357	0,998	-18,049	24,759

## ANEXO D 06 COMPRACION POR AREAS

### Comparación de áreas Sector Calzado y Cuero (D06-01)

	Diferencias relacionadas			t	GI	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Gerencia - Organización	18,386	18,792	3,322	5,534	31	0,000
Gerencia – RRHH	10,023	23,353	4,128	2,428	31	0,021
Gerencia - Planificación	5,718	25,726	4,548	1,257	31	0,218
Gerencia - Distribución	13,436	25,703	4,544	2,957	31	0,006
Gerencia - Suministros	3,152	20,210	3,573	0,882	31	0,384
Gerencia - I&D	7,856	26,678	4,716	1,666	31	0,106
Gerencia - Mantenimiento	27,032	24,039	4,250	6,361	31	0,000
Gerencia – Finanzas	6,858	21,714	3,838	1,787	31	0,084
Gerencia - Mercadeo	9,426	21,621	3,822	2,466	31	0,019
Gerencia – Ventas	9,143	22,762	4,024	2,272	31	0,030
Gerencia - C-Calidad	7,157	19,928	3,523	2,031	31	0,051
Gerencia - Seguridad	14,164	17,771	3,141	4,509	31	0,000
Organización - RRHH	-8,363	20,922	3,698	-2,261	31	0,031
Organización - Planificación	-12,668	17,919	3,168	-3,999	31	0,000
Organización - Distribución	-4,950	20,608	3,643	-1,359	31	0,184
Organización - Suministros	-15,233	17,119	3,026	-5,034	31	0,000
Organización - I&D	-10,530	23,507	4,156	-2,534	31	0,017
Organización - Mantenimiento	8,646	22,039	3,896	2,219	31	0,034
Organización - Finanzas	-11,528	21,003	3,713	-3,105	31	0,004
Organización - Mercadeo	-8,959	19,185	3,392	-2,642	31	0,013
Organización - Ventas	-9,242	21,453	3,792	-2,437	31	0,021
Organización - C-Calidad	-11,229	21,639	3,825	-2,935	31	0,006
Organización - Seguridad	-4,222	23,178	4,097	-1,030	31	0,311
RRHH - Planificación	-4,305	20,084	3,550	-1,212	31	0,234
RRHH – Distribución	3,413	19,946	3,526	0,968	31	0,341
RRHH – Suministros	-6,870	18,579	3,284	-2,092	31	0,045
RRHH - I&D	-2,167	16,207	2,865	-0,756	31	0,455
RRHH - Mantenimiento	17,009	20,596	3,641	4,672	31	0,000
RRHH – Finanzas	-3,165	18,797	3,323	-0,952	31	0,348
RRHH – Mercadeo	-0,596	25,479	4,504	-0,132	31	0,896
RRHH – Ventas	-0,879	14,191	2,509	-0,350	31	0,728
RRHH - C-Calidad	-2,866	15,483	2,737	-1,047	31	0,303
RRHH – Seguridad	4,142	18,494	3,269	1,267	31	0,215
Planificación - Distribución	7,718	17,708	3,130	2,465	31	0,019
Planificación - Suministros	-2,565	17,773	3,142	-0,816	31	0,420
Planificación - I&D	2,138	19,872	3,513	0,609	31	0,547
Planificación - Mantenimiento	21,314	17,030	3,010	7,080	31	0,000
Planificación - Finanzas	1,140	21,434	3,789	0,301	31	0,766
Planificación - Mercadeo	3,708	23,736	4,196	0,884	31	0,384
Planificación - Ventas	3,426	20,110	3,555	0,964	31	0,343
Planificación - C-Calidad	1,439	20,961	3,705	0,388	31	0,700
Planificación – Seguridad	8,446	22,494	3,976	2,124	31	0,042

## ... CONTINUACION ANEXO D 06

### Comparación de áreas Sector Calzado y Cuero (D06-01)

	Diferencias relacionadas			t	gl	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Distribución – Suministros	-10,283	15,660	2,768	-3,715	31	0,001
Distribución - I&D	-5,580	19,379	3,426	-1,629	31	0,113
Distribución – Mantenimiento	13,596	16,454	2,909	4,674	31	0,000
Distribución – Finanzas	-6,578	20,927	3,699	-1,778	31	0,085
Distribución – Mercadeo	-4,009	21,163	3,741	-1,072	31	0,292
Distribución – Ventas	-4,292	22,252	3,934	-1,091	31	0,284
Distribución - C-Calidad	-6,279	21,557	3,811	-1,648	31	0,110
Distribución – Seguridad	0,728	23,127	4,088	0,178	31	0,860
Suministros - I&D	4,703	16,305	2,882	1,632	31	0,113
Suministros – Mantenimiento	23,879	17,032	3,011	7,931	31	0,000
Suministros – Finanzas	3,705	14,114	2,495	1,485	31	0,148
Suministros – Mercadeo	6,274	17,477	3,090	2,031	31	0,051
Suministros – Ventas	5,991	19,351	3,421	1,751	31	0,090
Suministros - C-Calidad	4,004	16,563	2,928	1,368	31	0,181
Suministros – Seguridad	11,012	18,217	3,220	3,419	31	0,002
I&D – Mantenimiento	19,176	19,134	3,382	5,669	31	0,000
I&D – Finanzas	-0,998	19,930	3,523	-0,283	31	0,779
I&D – Mercadeo	1,571	24,994	4,418	0,355	31	0,725
I&D – Ventas	1,288	15,820	2,797	0,460	31	0,648
I&D - C-Calidad	-0,699	17,871	3,159	-0,221	31	0,826
I&D – Seguridad	6,308	23,653	4,181	1,509	31	0,141
Mantenimiento – Finanzas	-20,174	22,596	3,994	-5,051	31	0,000
Mantenimiento – Mercadeo	-17,605	21,344	3,773	-4,666	31	0,000
Mantenimiento – Ventas	-17,888	23,410	4,138	-4,323	31	0,000
Mantenimiento - C-Calidad	-19,875	18,678	3,302	-6,020	31	0,000
Mantenimiento – Seguridad	-12,868	18,613	3,290	-3,911	31	0,000
Finanzas – Mercadeo	2,568	20,419	3,610	0,712	31	0,482
Finanzas – Ventas	2,286	20,234	3,577	0,639	31	0,528
Finanzas - C-Calidad	0,299	17,630	3,116	0,096	31	0,924
Finanzas – Seguridad	7,306	20,474	3,619	2,019	31	0,052
Mercadeo – Ventas	-0,283	23,693	4,188	-0,068	31	0,947
Mercadeo - C-Calidad	-2,270	19,903	3,518	-0,645	31	0,524
Mercadeo – Seguridad	4,738	22,507	3,979	1,191	31	0,243
Ventas - C-Calidad	-1,987	15,818	2,796	-0,711	31	0,483
Ventas – Seguridad	5,021	19,703	3,483	1,441	31	0,159
C-Calidad – Seguridad	7,007	17,869	3,159	2,218	31	0,034

## ... CONTINUACION ANEXO D 06

### Comparación de áreas Sector Plastico y Goma (D06-02)

	Diferencias relacionadas			T	gl	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Gerencia - Organización	13,692	20,852	4,784	2,862	18	0,010
Gerencia - RRHH	6,878	20,615	4,729	1,454	18	0,163
Gerencia - Planificación	-1,619	9,674	2,219	-0,730	18	0,475
Gerencia - Distribución	7,514	25,424	5,833	1,288	18	0,214
Gerencia - Suministros	6,703	12,848	2,948	2,274	18	0,035
Gerencia - I&D	7,338	13,785	3,163	2,320	18	0,032
Gerencia - Mantenimiento	11,526	25,881	5,938	1,941	18	0,068
Gerencia - Finanzas	8,630	17,649	4,049	2,131	18	0,047
Gerencia - Mercadeo	11,905	13,944	3,199	3,721	18	0,002
Gerencia - Ventas	13,983	15,364	3,525	3,967	18	0,001
Gerencia - C-Calidad	9,452	19,592	4,495	2,103	18	0,050
Gerencia - Seguridad	21,293	16,459	3,776	5,639	18	0,000
Organización - RRHH	-6,814	26,340	6,043	-1,128	18	0,274
Organización - Planificación	-15,312	22,849	5,242	-2,921	18	0,009
Organización - Distribución	-6,178	33,650	7,720	-0,800	18	0,434
Organización - Suministros	-6,989	20,544	4,713	-1,483	18	0,155
Organización - I&D	-6,354	20,820	4,776	-1,330	18	0,200
Organización - Mantenimiento	-2,166	26,632	6,110	-0,354	18	0,727
Organización - Finanzas	-5,062	25,569	5,866	-0,863	18	0,400
Organización - Mercadeo	-1,787	24,853	5,702	-0,313	18	0,758
Organización - Ventas	0,291	21,474	4,926	0,059	18	0,954
Organización - C-Calidad	-4,241	20,189	4,632	-0,916	18	0,372
Organización - Seguridad	7,601	26,458	6,070	1,252	18	0,226
RRHH - Planificación	-8,497	18,295	4,197	-2,025	18	0,058
RRHH - Distribución	0,636	31,193	7,156	0,089	18	0,930
RRHH - Suministros	-0,175	21,105	4,842	-0,036	18	0,972
RRHH - I&D	0,461	16,634	3,816	0,121	18	0,905
RRHH - Mantenimiento	4,648	20,956	4,808	0,967	18	0,346
RRHH - Finanzas	1,752	14,404	3,305	0,530	18	0,602
RRHH - Mercadeo	5,027	26,750	6,137	0,819	18	0,423
RRHH - Ventas	7,105	21,111	4,843	1,467	18	0,160
RRHH - C-Calidad	2,574	26,995	6,193	0,416	18	0,683
RRHH - Seguridad	14,415	22,035	5,055	2,852	18	0,011
Planificación - Distribución	9,134	21,439	4,919	1,857	18	0,080
Planificación - Suministros	8,322	13,446	3,085	2,698	18	0,015
Planificación - I&D	8,958	11,999	2,753	3,254	18	0,004
Planificación - Mantenimiento	13,146	22,760	5,222	2,518	18	0,022
Planificación - Finanzas	10,249	13,434	3,082	3,326	18	0,004
Planificación - Mercadeo	13,524	15,827	3,631	3,725	18	0,002
Planificación - Ventas	15,603	12,305	2,823	5,527	18	0,000
Planificación - C-Calidad	11,071	17,284	3,965	2,792	18	0,012
Planificación - Seguridad	22,913	12,757	2,927	7,829	18	0,000

## ... CONTINUACION ANEXO D 06

### Comparación de áreas Sector Plastico y Goma (D06-02)

	Diferencias relacionadas			t	GI	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Distribución - Suministros	-0,812	27,314	6,266	-0,130	18	0,898
Distribución - I&D	-0,176	27,224	6,246	-0,028	18	0,978
Distribución - Mantenimiento	4,012	29,810	6,839	0,587	18	0,565
Distribución - Finanzas	1,116	27,196	6,239	0,179	18	0,860
Distribución - Mercadeo	4,391	30,940	7,098	0,619	18	0,544
Distribución - Ventas	6,469	25,004	5,736	1,128	18	0,274
Distribución - C-Calidad	1,937	31,484	7,223	0,268	18	0,792
Distribución - Seguridad	13,779	25,794	5,918	2,328	18	0,032
Suministros - I&D	0,636	15,440	3,542	0,179	18	0,860
Suministros - Mantenimiento	4,824	23,215	5,326	0,906	18	0,377
Suministros - Finanzas	1,927	17,859	4,097	0,470	18	0,644
Suministros - Mercadeo	5,202	15,064	3,456	1,505	18	0,150
Suministros - Ventas	7,281	14,567	3,342	2,179	18	0,043
Suministros - C-Calidad	2,749	15,117	3,468	0,793	18	0,438
Suministros - Seguridad	14,591	18,836	4,321	3,377	18	0,003
I&D - Mantenimiento	4,188	20,679	4,744	0,883	18	0,389
I&D - Finanzas	1,292	15,654	3,591	0,360	18	0,723
I&D - Mercadeo	4,566	17,731	4,068	1,123	18	0,276
I&D - Ventas	6,645	14,550	3,338	1,991	18	0,062
I&D - C-Calidad	2,113	20,386	4,677	0,452	18	0,657
I&D - Seguridad	13,955	17,622	4,043	3,452	18	0,003
Mantenimiento - Finanzas	-2,896	18,763	4,304	-0,673	18	0,510
Mantenimiento - Mercadeo	0,378	29,067	6,668	0,057	18	0,955
Mantenimiento - Ventas	2,457	22,679	5,203	0,472	18	0,642
Mantenimiento - C-Calidad	-2,075	26,471	6,073	-0,342	18	0,737
Mantenimiento - Seguridad	9,767	22,131	5,077	1,924	18	0,070
Finanzas - Mercadeo	3,275	18,591	4,265	0,768	18	0,453
Finanzas - Ventas	5,353	14,422	3,309	1,618	18	0,123
Finanzas - C-Calidad	0,822	22,178	5,088	0,161	18	0,874
Finanzas - Seguridad	12,663	18,220	4,180	3,029	18	0,007
Mercadeo - Ventas	2,078	16,535	3,793	0,548	18	0,590
Mercadeo - C-Calidad	-2,453	19,608	4,498	-0,545	18	0,592
Mercadeo - Seguridad	9,388	22,004	5,048	1,860	18	0,079
Ventas - C-Calidad	-4,532	16,582	3,804	-1,191	18	0,249
Ventas - Seguridad	7,310	18,962	4,350	1,680	18	0,110
C-Calidad - Seguridad	11,842	18,321	4,203	2,817	18	0,011

## ... CONTINUACION ANEXO D 06

### Comparación de áreas Sector Mueble y Madera (D06-03)

	Diferencias relacionadas			t	GI	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Gerencia - Organización	20,568	9,939	1,988	10,347	24	0,000
Gerencia - RRHH	7,054	12,475	2,495	2,827	24	0,009
Gerencia - Planificación	2,016	19,807	3,961	0,509	24	0,615
Gerencia - Distribución	11,417	19,478	3,896	2,931	24	0,007
Gerencia - Suministros	4,741	11,236	2,247	2,110	24	0,045
Gerencia - I&D	4,823	16,994	3,399	1,419	24	0,169
Gerencia - Mantenimiento	19,050	15,422	3,084	6,176	24	0,000
Gerencia - Finanzas	8,894	14,646	2,929	3,036	24	0,006
Gerencia - Mercadeo	12,368	13,144	2,629	4,705	24	0,000
Gerencia - Ventas	10,350	16,738	3,348	3,092	24	0,005
Gerencia - C-Calidad	3,458	16,816	3,363	1,028	24	0,314
Gerencia - Seguridad	9,269	19,020	3,804	2,437	24	0,023
Organización - RRHH	-13,513	17,100	3,420	-3,951	24	0,001
Organización - Planificación	-18,551	20,287	4,057	-4,572	24	0,000
Organización - Distribución	-9,151	20,833	4,167	-2,196	24	0,038
Organización - Suministros	-15,826	14,675	2,935	-5,392	24	0,000
Organización - I&D	-15,744	17,456	3,491	-4,510	24	0,000
Organización - Mantenimiento	-1,518	15,956	3,191	-0,476	24	0,639
Organización - Finanzas	-11,673	18,013	3,603	-3,240	24	0,003
Organización - Mercadeo	-8,200	14,078	2,816	-2,912	24	0,008
Organización - Ventas	-10,217	17,159	3,432	-2,977	24	0,007
Organización - C-Calidad	-17,110	18,578	3,716	-4,605	24	0,000
Organización - Seguridad	-11,299	20,113	4,023	-2,809	24	0,010
RRHH - Planificación	-5,038	18,013	3,603	-1,398	24	0,175
RRHH - Distribución	4,362	18,385	3,677	1,186	24	0,247
RRHH - Suministros	-2,313	12,421	2,484	-0,931	24	0,361
RRHH - I&D	-2,231	15,148	3,030	-0,736	24	0,469
RRHH - Mantenimiento	11,996	13,231	2,646	4,533	24	0,000
RRHH - Finanzas	1,840	11,898	2,380	0,773	24	0,447
RRHH - Mercadeo	5,313	14,460	2,892	1,837	24	0,079
RRHH - Ventas	3,296	18,312	3,662	0,900	24	0,377
RRHH - C-Calidad	-3,597	16,753	3,351	-1,073	24	0,294
RRHH - Seguridad	2,214	18,923	3,785	0,585	24	0,564
Planificación - Distribución	20,568	9,939	1,988	10,347	24	0,000
Planificación - Suministros	7,054	12,475	2,495	2,827	24	0,009
Planificación - I&D	2,016	19,807	3,961	0,509	24	0,615
Planificación - Mantenimiento	11,417	19,478	3,896	2,931	24	0,007
Planificación - Finanzas	4,741	11,236	2,247	2,110	24	0,045
Planificación - Mercadeo	4,823	16,994	3,399	1,419	24	0,169
Planificación - Ventas	19,050	15,422	3,084	6,176	24	0,000
Planificación - C-Calidad	8,894	14,646	2,929	3,036	24	0,006
Planificación - Seguridad	12,368	13,144	2,629	4,705	24	0,000

## ... CONTINUACION ANEXO D 06

### Comparación de áreas Sector Mueble y Madera (D06-03)

	Diferencias relacionadas			t	GI	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Distribución - Suministros	9,400	20,842	4,168	2,255	24	0,034
Distribución - I&D	2,725	17,977	3,595	0,758	24	0,456
Distribución - Mantenimiento	2,807	16,552	3,310	0,848	24	0,405
Distribución - Finanzas	17,034	18,531	3,706	4,596	24	0,000
Distribución - Mercadeo	6,878	18,677	3,735	1,841	24	0,078
Distribución - Ventas	10,351	19,038	3,808	2,718	24	0,012
Distribución - C-Calidad	8,334	15,647	3,129	2,663	24	0,014
Distribución - Seguridad	1,441	19,399	3,880	0,371	24	0,714
Suministros - I&D	7,252	17,178	3,436	2,111	24	0,045
Suministros - Mantenimiento	-6,676	19,226	3,845	-1,736	24	0,095
Suministros - Finanzas	-6,594	19,384	3,877	-1,701	24	0,102
Suministros - Mercadeo	7,633	15,226	3,045	2,507	24	0,019
Suministros - Ventas	-2,522	21,231	4,246	-0,594	24	0,558
Suministros - C-Calidad	0,951	18,916	3,783	0,251	24	0,804
Suministros - Seguridad	-1,066	21,929	4,386	-0,243	24	0,810
I&D - Mantenimiento	-7,959	20,686	4,137	-1,924	24	0,066
I&D - Finanzas	-2,148	16,846	3,369	-0,638	24	0,530
I&D - Mercadeo	0,082	16,936	3,387	0,024	24	0,981
I&D - Ventas	14,309	14,564	2,913	4,912	24	0,000
I&D - C-Calidad	4,153	15,334	3,067	1,354	24	0,188
I&D - Seguridad	7,626	17,265	3,453	2,209	24	0,037
Mantenimiento - Finanzas	5,609	20,692	4,138	1,355	24	0,188
Mantenimiento - Mercadeo	-1,284	13,350	2,670	-0,481	24	0,635
Mantenimiento - Ventas	4,528	17,880	3,576	1,266	24	0,218
Mantenimiento - C-Calidad	14,227	13,408	2,682	5,305	24	0,000
Mantenimiento - Seguridad	4,071	11,716	2,343	1,738	24	0,095
Finanzas - Mercadeo	7,544	13,779	2,756	2,738	24	0,011
Finanzas - Ventas	5,527	16,559	3,312	1,669	24	0,108
Finanzas - C-Calidad	-1,366	17,958	3,592	-0,380	24	0,707
Finanzas - Seguridad	4,446	19,899	3,980	1,117	24	0,275
Mercadeo - Ventas	-10,156	14,002	2,800	-3,626	24	0,001
Mercadeo - C-Calidad	-6,682	14,097	2,819	-2,370	24	0,026
Mercadeo - Seguridad	-8,700	18,437	3,687	-2,359	24	0,027
Ventas - C-Calidad	-15,592	17,448	3,490	-4,468	24	0,000
Ventas - Seguridad	-9,781	16,911	3,382	-2,892	24	0,008
C-Calidad - Seguridad	3,473	14,965	2,993	1,160	24	0,257

## ... CONTINUACION ANEXO D 06

### Comparación de áreas Sector Metalmecánica (D06-04)

	Diferencias relacionadas			t	GI	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Gerencia – Organización	15,447	23,539	3,296	4,686	50	0,000
Gerencia – RRHH	2,201	22,249	3,115	0,707	50	0,483
Gerencia – Planificación	0,917	24,783	3,470	0,264	50	0,793
Gerencia – Distribución	7,421	26,700	3,739	1,985	50	0,053
Gerencia – Suministros	-0,530	21,931	3,071	-0,173	50	0,864
Gerencia - I&D	3,180	24,038	3,366	0,945	50	0,349
Gerencia – Mantenimiento	18,668	27,273	3,819	4,888	50	0,000
Gerencia – Finanzas	0,174	20,759	2,907	0,060	50	0,953
Gerencia – Mercadeo	12,517	31,481	4,408	2,839	50	0,007
Gerencia – Ventas	12,520	21,269	2,978	4,204	50	0,000
Gerencia - C-Calidad	2,917	22,364	3,132	0,931	50	0,356
Gerencia – Seguridad	9,641	23,306	3,264	2,954	50	0,005
Organización – RRHH	-13,246	22,124	3,098	-4,276	50	0,000
Organización – Planificación	-14,530	21,793	3,052	-4,762	50	0,000
Organización – Distribución	-8,026	24,930	3,491	-2,299	50	0,026
Organización – Suministros	-15,977	20,124	2,818	-5,670	50	0,000
Organización - I&D	-12,267	23,935	3,352	-3,660	50	0,001
Organización – Mantenimiento	3,221	24,508	3,432	0,938	50	0,353
Organización – Finanzas	-15,274	22,896	3,206	-4,764	50	0,000
Organización – Mercadeo	-2,931	26,109	3,656	-0,802	50	0,427
Organización – Ventas	-2,928	21,394	2,996	-0,977	50	0,333
Organización - C-Calidad	-12,530	22,123	3,098	-4,045	50	0,000
Organización – Seguridad	-5,806	23,266	3,258	-1,782	50	0,081
RRHH – Planificación	-1,284	18,228	2,552	-0,503	50	0,617
RRHH – Distribución	5,220	23,225	3,252	1,605	50	0,115
RRHH – Suministros	-2,731	18,837	2,638	-1,036	50	0,305
RRHH - I&D	0,979	19,980	2,798	0,350	50	0,728
RRHH – Mantenimiento	16,467	22,441	3,142	5,240	50	0,000
RRHH – Finanzas	-2,028	21,348	2,989	-0,678	50	0,501
RRHH – Mercadeo	10,315	25,421	3,560	2,898	50	0,006
RRHH – Ventas	10,318	21,825	3,056	3,376	50	0,001
RRHH - C-Calidad	0,716	21,117	2,957	0,242	50	0,810
RRHH – Seguridad	7,440	20,822	2,916	2,552	50	0,014
Planificación – Distribución	6,504	24,292	3,402	1,912	50	0,062
Planificación – Suministros	-1,447	19,331	2,707	-0,535	50	0,595
Planificación - I&D	2,264	17,403	2,437	0,929	50	0,357
Planificación – Mantenimiento	17,751	23,382	3,274	5,421	50	0,000
Planificación – Finanzas	-0,743	19,839	2,778	-0,268	50	0,790
Planificación – Mercadeo	11,600	25,265	3,538	3,279	50	0,002
Planificación – Ventas	11,603	21,262	2,977	3,897	50	0,000
Planificación - C-Calidad	2,000	19,413	2,718	0,736	50	0,465
Planificación – Seguridad	8,724	24,124	3,378	2,583	50	0,013

## ... CONTINUACION ANEXO D 06

### Comparación de áreas Sector Metalmecánica (D06-04)

	Diferencias relacionadas			t	GI	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Distribución – Suministros	-7,951	25,210	3,530	-2,252	50	0,029
Distribución - I&D	-4,240	23,719	3,321	-1,277	50	0,208
Distribución – Mantenimiento	11,247	25,307	3,544	3,174	50	0,003
Distribución – Finanzas	-7,247	23,936	3,352	-2,162	50	0,035
Distribución – Mercadeo	5,096	32,310	4,524	1,126	50	0,265
Distribución – Ventas	5,099	25,435	3,562	1,432	50	0,158
Distribución - C-Calidad	-4,504	25,898	3,626	-1,242	50	0,220
Distribución – Seguridad	2,220	21,682	3,036	0,731	50	0,468
Suministros - I&D	3,711	19,903	2,787	1,331	50	0,189
Suministros – Mantenimiento	19,198	18,776	2,629	7,302	50	0,000
Suministros – Finanzas	0,704	22,968	3,216	0,219	50	0,828
Suministros – Mercadeo	13,047	21,987	3,079	4,238	50	0,000
Suministros – Ventas	13,050	20,852	2,920	4,469	50	0,000
Suministros - C-Calidad	3,447	20,919	2,929	1,177	50	0,245
Suministros – Seguridad	10,171	23,036	3,226	3,153	50	0,003
I&D – Mantenimiento	15,487	25,686	3,597	4,306	50	0,000
I&D – Finanzas	-3,007	20,859	2,921	-1,029	50	0,308
I&D – Mercadeo	9,336	26,991	3,779	2,470	50	0,017
I&D – Ventas	9,339	21,258	2,977	3,137	50	0,003
I&D - C-Calidad	-0,263	23,117	3,237	-0,081	50	0,935
I&D – Seguridad	6,461	23,398	3,276	1,972	50	0,054
Mantenimiento – Finanzas	-18,494	26,043	3,647	-5,072	50	0,000
Mantenimiento – Mercadeo	-6,151	26,525	3,714	-1,656	50	0,104
Mantenimiento – Ventas	-6,148	25,362	3,551	-1,731	50	0,090
Mantenimiento - C-Calidad	-15,751	21,034	2,945	-5,348	50	0,000
Mantenimiento – Seguridad	-9,027	25,121	3,518	-2,566	50	0,013
Finanzas – Mercadeo	12,343	29,541	4,137	2,984	50	0,004
Finanzas – Ventas	12,346	21,490	3,009	4,103	50	0,000
Finanzas - C-Calidad	2,744	18,749	2,625	1,045	50	0,301
Finanzas – Seguridad	9,468	23,112	3,236	2,925	50	0,005
Mercadeo – Ventas	0,003	24,865	3,482	0,001	50	0,999
Mercadeo - C-Calidad	-9,600	24,682	3,456	-2,777	50	0,008
Mercadeo – Seguridad	-2,875	23,468	3,286	-0,875	50	0,386
Ventas - C-Calidad	-9,603	23,095	3,234	-2,969	50	0,005
Ventas – Seguridad	-2,878	23,155	3,242	-0,888	50	0,379
C-Calidad – Seguridad	6,724	22,744	3,185	2,111	50	0,040

## ... CONTINUACION ANEXO D 06

### Comparación de áreas Sector Alimentos y Bebidas (D06-05)

	Diferencias relacionadas			t	gl	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Gerencia – Organización	14,031	13,232	2,959	4,742	19	0,000
Gerencia – RRHH	8,982	17,621	3,940	2,280	19	0,034
Gerencia – Planificación	5,078	10,868	2,430	2,089	19	0,050
Gerencia – Distribución	6,849	18,835	4,212	1,626	19	0,120
Gerencia – Suministros	1,593	19,405	4,339	0,367	19	0,718
Gerencia - I&D	11,628	18,764	4,196	2,771	19	0,012
Gerencia – Mantenimiento	26,121	12,663	2,831	9,225	19	0,000
Gerencia – Finanzas	10,702	14,998	3,354	3,191	19	0,005
Gerencia – Mercadeo	8,511	18,817	4,208	2,023	19	0,057
Gerencia – Ventas	11,732	20,826	4,657	2,519	19	0,021
Gerencia - C-Calidad	5,537	22,124	4,947	1,119	19	0,277
Gerencia – Seguridad	12,723	23,538	5,263	2,417	19	0,026
Organización – RRHH	-5,049	21,489	4,805	-1,051	19	0,307
Organización – Planificación	-8,953	15,822	3,538	-2,531	19	0,020
Organización – Distribución	-7,182	19,307	4,317	-1,664	19	0,113
Organización – Suministros	-12,438	18,576	4,154	-2,994	19	0,007
Organización - I&D	-2,403	18,597	4,158	-0,578	19	0,570
Organización – Mantenimiento	12,090	19,499	4,360	2,773	19	0,012
Organización – Finanzas	-3,329	19,292	4,314	-0,772	19	0,450
Organización – Mercadeo	-5,520	22,104	4,943	-1,117	19	0,278
Organización – Ventas	-2,299	25,062	5,604	-0,410	19	0,686
Organización - C-Calidad	-8,494	19,845	4,437	-1,914	19	0,071
Organización – Seguridad	-1,308	26,784	5,989	-0,218	19	0,830
RRHH – Planificación	-3,905	18,351	4,103	-0,952	19	0,353
RRHH – Distribución	-2,134	24,009	5,369	-0,397	19	0,695
RRHH – Suministros	-7,389	17,212	3,849	-1,920	19	0,070
RRHH - I&D	2,645	20,336	4,547	0,582	19	0,568
RRHH – Mantenimiento	17,139	21,441	4,794	3,575	19	0,002
RRHH – Finanzas	1,719	19,916	4,453	0,386	19	0,704
RRHH – Mercadeo	-0,471	27,251	6,094	-0,077	19	0,939
RRHH – Ventas	2,750	26,165	5,851	0,470	19	0,644
RRHH - C-Calidad	-3,446	23,549	5,266	-0,654	19	0,521
RRHH – Seguridad	3,741	24,977	5,585	0,670	19	0,511
Planificación – Distribución	1,771	19,267	4,308	0,411	19	0,686
Planificación – Suministros	-3,485	18,219	4,074	-0,855	19	0,403
Planificación - I&D	6,550	20,193	4,515	1,451	19	0,163
Planificación – Mantenimiento	21,043	14,683	3,283	6,409	19	0,000
Planificación – Finanzas	5,624	14,585	3,261	1,725	19	0,101
Planificación – Mercadeo	3,434	20,825	4,657	0,737	19	0,470
Planificación – Ventas	6,654	26,053	5,826	1,142	19	0,268
Planificación - C-Calidad	0,459	20,518	4,588	0,100	19	0,921
Planificación – Seguridad	7,646	25,771	5,762	1,327	19	0,200

## ... CONTINUACION ANEXO D 06

### Comparación de áreas Sector Alimentos y Bebidas (D06-05)

	Diferencias relacionadas			t	gl	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Distribución – Suministros	-5,256	16,572	3,706	-1,418	19	0,172
Distribución - I&D	4,779	19,931	4,457	1,072	19	0,297
Distribución – Mantenimiento	19,272	20,735	4,636	4,157	19	0,001
Distribución – Finanzas	3,853	19,640	4,392	0,877	19	0,391
Distribución – Mercadeo	1,663	24,383	5,452	0,305	19	0,764
Distribución – Ventas	4,883	25,102	5,613	0,870	19	0,395
Distribución - C-Calidad	-1,312	24,046	5,377	-0,244	19	0,810
Distribución – Seguridad	5,875	25,962	5,805	1,012	19	0,324
Suministros - I&D	10,035	18,078	4,042	2,482	19	0,023
Suministros – Mantenimiento	24,528	23,581	5,273	4,652	19	0,000
Suministros – Finanzas	9,108	18,897	4,226	2,156	19	0,044
Suministros – Mercadeo	6,918	25,072	5,606	1,234	19	0,232
Suministros – Ventas	10,139	25,527	5,708	1,776	19	0,092
Suministros - C-Calidad	3,944	16,432	3,674	1,073	19	0,297
Suministros – Seguridad	11,130	21,570	4,823	2,308	19	0,032
I&D – Mantenimiento	14,493	19,867	4,443	3,262	19	0,004
I&D – Finanzas	-0,926	22,063	4,933	-0,188	19	0,853
I&D – Mercadeo	-3,116	26,163	5,850	-0,533	19	0,600
I&D – Ventas	0,104	25,662	5,738	0,018	19	0,986
I&D - C-Calidad	-6,091	22,373	5,003	-1,218	19	0,238
I&D – Seguridad	1,096	27,951	6,250	0,175	19	0,863
Mantenimiento – Finanzas	-15,419	13,486	3,016	-5,113	19	0,000
Mantenimiento – Mercadeo	-17,610	21,868	4,890	-3,601	19	0,002
Mantenimiento – Ventas	-14,389	21,966	4,912	-2,929	19	0,009
Mantenimiento - C-Calidad	-20,584	23,783	5,318	-3,871	19	0,001
Mantenimiento – Seguridad	-13,398	22,721	5,081	-2,637	19	0,016
Finanzas – Mercadeo	-2,190	19,284	4,312	-0,508	19	0,617
Finanzas – Ventas	1,030	22,732	5,083	0,203	19	0,842
Finanzas - C-Calidad	-5,165	20,003	4,473	-1,155	19	0,263
Finanzas – Seguridad	2,022	23,181	5,183	0,390	19	0,701
Mercadeo – Ventas	3,221	25,272	5,651	0,570	19	0,575
Mercadeo - C-Calidad	-2,975	26,766	5,985	-0,497	19	0,625
Mercadeo – Seguridad	4,212	28,603	6,396	0,659	19	0,518
Ventas - C-Calidad	-6,195	21,059	4,709	-1,316	19	0,204
Ventas – Seguridad	0,991	25,580	5,720	0,173	19	0,864
C-Calidad - Seguridad	7,187	24,673	5,517	1,303	19	0,208

## ... CONTINUACION ANEXO D 06

### Comparación de áreas Sector Confección y Textil (D06-06)

	Diferencias relacionadas			t	gl	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Gerencia - Organización	18,820	17,583	3,265	5,764	28	0,000
Gerencia - RRHH	13,702	16,252	3,018	4,540	28	0,000
Gerencia - Planificación	12,061	19,587	3,637	3,316	28	0,003
Gerencia - Distribución	13,794	18,140	3,368	4,095	28	0,000
Gerencia - Suministros	7,918	11,810	2,193	3,611	28	0,001
Gerencia - I&D	13,320	15,755	2,926	4,553	28	0,000
Gerencia - Mantenimiento	30,773	18,189	3,378	9,111	28	0,000
Gerencia - Finanzas	9,228	13,263	2,463	3,747	28	0,001
Gerencia - Mercadeo	14,344	18,441	3,424	4,189	28	0,000
Gerencia - Ventas	20,770	21,685	4,027	5,158	28	0,000
Gerencia - C-Calidad	9,325	19,052	3,538	2,636	28	0,014
Gerencia - Seguridad	18,019	15,366	2,853	6,315	28	0,000
Organización - RRHH	-5,118	19,066	3,541	-1,446	28	0,159
Organización - Planificación	-6,759	22,923	4,257	-1,588	28	0,124
Organización - Distribución	-5,025	16,825	3,124	-1,608	28	0,119
Organización - Suministros	-10,902	14,980	2,782	-3,919	28	0,001
Organización - I&D	-5,500	17,724	3,291	-1,671	28	0,106
Organización - Mantenimiento	11,954	17,920	3,328	3,592	28	0,001
Organización - Finanzas	-9,591	17,532	3,256	-2,946	28	0,006
Organización - Mercadeo	-4,475	18,207	3,381	-1,324	28	0,196
Organización - Ventas	1,950	19,840	3,684	0,529	28	0,601
Organización - C-Calidad	-9,494	15,374	2,855	-3,326	28	0,002
Organización - Seguridad	-0,800	21,182	3,933	-0,203	28	0,840
RRHH - Planificación	-1,641	19,980	3,710	-0,442	28	0,662
RRHH - Distribución	0,093	16,008	2,973	0,031	28	0,975
RRHH - Suministros	-5,784	13,054	2,424	-2,386	28	0,024
RRHH - I&D	-0,382	14,900	2,767	-0,138	28	0,891
RRHH - Mantenimiento	17,072	19,479	3,617	4,720	28	0,000
RRHH - Finanzas	-4,473	18,744	3,481	-1,285	28	0,209
RRHH - Mercadeo	0,643	23,408	4,347	0,148	28	0,884
RRHH - Ventas	7,068	21,829	4,054	1,744	28	0,092
RRHH - C-Calidad	-4,377	19,255	3,576	-1,224	28	0,231
RRHH - Seguridad	4,318	16,164	3,001	1,438	28	0,161
Planificación - Distribución	1,733	17,370	3,226	0,537	28	0,595
Planificación - Suministros	-4,143	17,774	3,301	-1,255	28	0,220
Planificación - I&D	1,259	16,320	3,031	0,415	28	0,681
Planificación - Mantenimiento	18,712	18,403	3,417	5,476	28	0,000
Planificación - Finanzas	-2,833	17,207	3,195	-0,887	28	0,383
Planificación - Mercadeo	2,283	24,712	4,589	0,498	28	0,623
Planificación - Ventas	8,709	18,407	3,418	2,548	28	0,017
Planificación - C-Calidad	-2,736	21,878	4,063	-0,673	28	0,506
Planificación - Seguridad	5,958	17,427	3,236	1,841	28	0,076

## ... CONTINUACION ANEXO D 06

### Comparación de áreas Sector Confección y Textil (D06-06)

	Diferencias relacionadas			t	GI	Sig.
	Media	Desv. típ.	E. típ. media			
Distribución - Suministros	-5,877	13,585	2,523	-2,329	28	0,027
Distribución - I&D	-0,475	16,504	3,065	-0,155	28	0,878
Distribución - Mantenimiento	16,979	19,276	3,580	4,743	28	0,000
Distribución - Finanzas	-4,566	15,313	2,844	-1,606	28	0,120
Distribución - Mercadeo	0,550	23,745	4,409	0,125	28	0,902
Distribución - Ventas	6,975	23,006	4,272	1,633	28	0,114
Distribución - C-Calidad	-4,469	18,892	3,508	-1,274	28	0,213
Distribución - Seguridad	4,225	16,587	3,080	1,372	28	0,181
Suministros - I&D	5,402	15,797	2,933	1,841	28	0,076
Suministros - Mantenimiento	22,856	14,860	2,759	8,283	28	0,000
Suministros - Finanzas	1,310	13,080	2,429	0,539	28	0,594
Suministros - Mercadeo	6,427	19,797	3,676	1,748	28	0,091
Suministros - Ventas	12,852	20,650	3,835	3,351	28	0,002
Suministros - C-Calidad	1,407	17,294	3,211	0,438	28	0,665
Suministros - Seguridad	10,101	13,999	2,599	3,886	28	0,001
I&D - Mantenimiento	17,454	18,117	3,364	5,188	28	0,000
I&D - Finanzas	-4,091	17,297	3,212	-1,274	28	0,213
I&D - Mercadeo	1,025	22,511	4,180	0,245	28	0,808
I&D - Ventas	7,450	17,346	3,221	2,313	28	0,028
I&D - C-Calidad	-3,994	18,801	3,491	-1,144	28	0,262
I&D - Seguridad	4,700	17,087	3,173	1,481	28	0,150
Mantenimiento - Finanzas	-21,545	14,368	2,668	-8,075	28	0,000
Mantenimiento - Mercadeo	-16,429	19,928	3,701	-4,440	28	0,000
Mantenimiento - Ventas	-10,004	22,305	4,142	-2,415	28	0,023
Mantenimiento - C-Calidad	-21,448	22,595	4,196	-5,112	28	0,000
Mantenimiento - Seguridad	-12,754	15,375	2,855	-4,467	28	0,000
Finanzas - Mercadeo	5,116	22,945	4,261	1,201	28	0,240
Finanzas - Ventas	11,541	21,601	4,011	2,877	28	0,008
Finanzas - C-Calidad	0,097	19,945	3,704	0,026	28	0,979
Finanzas - Seguridad	8,791	13,436	2,495	3,523	28	0,001
Mercadeo - Ventas	6,425	25,649	4,763	1,349	28	0,188
Mercadeo - C-Calidad	-5,019	17,757	3,297	-1,522	28	0,139
Mercadeo - Seguridad	3,675	24,140	4,483	0,820	28	0,419
Ventas - C-Calidad	-11,444	20,504	3,807	-3,006	28	0,006
Ventas - Seguridad	-2,750	22,218	4,126	-0,667	28	0,510
C-Calidad - Seguridad	8,694	22,937	4,259	2,041	28	0,051

**ANEXO D07 01**  
**Sector Calzado y Cuero**

**Matriz de Correlación de Pearson**

	Gerencia	Organización	RRHH	Planificación	Distribución	Suministros	I&D	Mantenimiento	Finanzas	Mercadeo	Ventas	C-Calidad	Seguridad
Gerencia	1,000	0,600	0,251	0,240	0,349	0,473	0,182	0,346	0,309	0,537	0,416	0,473	0,531
Organización	0,600	1,000	0,471	0,665	0,615	0,665	0,423	0,499	0,440	0,661	0,526	0,449	0,293
RRHH	0,251	0,471	1,000	0,509	0,604	0,517	0,686	0,491	0,429	0,312	0,769	0,654	0,430
Planificación	0,240	0,665	0,509	1,000	0,716	0,635	0,585	0,699	0,408	0,476	0,581	0,478	0,329
Distribución	0,349	0,615	0,604	0,716	1,000	0,773	0,658	0,757	0,547	0,627	0,552	0,538	0,421
Suministros	0,473	0,665	0,517	0,635	0,773	1,000	0,694	0,670	0,708	0,703	0,574	0,629	0,493
I&D	0,182	0,423	0,686	0,585	0,658	0,694	1,000	0,619	0,493	0,418	0,741	0,623	0,254
Mantenimiento	0,346	0,499	0,491	0,699	0,757	0,670	0,619	1,000	0,350	0,581	0,438	0,594	0,564
Finanzas	0,309	0,440	0,429	0,408	0,547	0,708	0,493	0,350	1,000	0,561	0,488	0,520	0,235
Mercadeo	0,537	0,661	0,312	0,476	0,627	0,703	0,418	0,581	0,561	1,000	0,484	0,602	0,443
Ventas	0,416	0,526	0,769	0,581	0,552	0,574	0,741	0,438	0,488	0,484	1,000	0,713	0,508
C-Calidad	0,473	0,449	0,654	0,478	0,538	0,629	0,623	0,594	0,520	0,602	0,713	1,000	0,493
Seguridad	0,531	0,293	0,430	0,329	0,421	0,493	0,254	0,564	0,235	0,443	0,508	0,493	1,000

**Matriz de Significación**

	Gerencia	Organización	RRHH	Planificación	Distribución	Suministros	I&D	Mantenimiento	Finanzas	Mercadeo	Ventas	C-Calidad	Seguridad
Gerencia	.	0,000	0,166	0,186	0,050	0,006	0,318	0,053	0,085	0,002	0,018	0,006	0,002
Organización	0,000	.	0,006	0,000	0,000	0,000	0,016	0,004	0,012	0,000	0,002	0,010	0,103
RRHH	0,166	0,006	.	0,003	0,000	0,002	0,000	0,004	0,014	0,083	0,000	0,000	0,014
Planificación	0,186	0,000	0,003	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,020	0,006	0,000	0,006	0,066
Distribución	0,050	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,002	0,016
Suministros	0,006	0,000	0,002	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,004
I&D	0,318	0,016	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,004	0,017	0,000	0,000	0,162
Mantenimiento	0,053	0,004	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,050	0,000	0,012	0,000	0,001
Finanzas	0,085	0,012	0,014	0,020	0,001	0,000	0,004	0,050	.	0,001	0,005	0,002	0,195
Mercadeo	0,002	0,000	0,083	0,006	0,000	0,000	0,017	0,000	0,001	.	0,005	0,000	0,011
Ventas	0,018	0,002	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,012	0,005	0,005	.	0,000	0,003
C-Calidad	0,006	0,010	0,000	0,006	0,002	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	.	0,004
Seguridad	0,002	0,103	0,014	0,066	0,016	0,004	0,162	0,001	0,195	0,011	0,003	0,004	.

**ANEXO D07 02**  
**Sector Plástico y Goma**

**Matriz de Correlación de Pearson**

	Gerencia	Organización	RRHH	Planificación	Distribución	Suministros	I&D	Mantenimiento	Finanzas	Mercadeo	Ventas	C-Calidad	Seguridad
Gerencia	1,000	0,582	0,470	0,867	0,399	0,805	0,792	0,363	0,633	0,851	0,706	0,549	0,638
Organización	0,582	1,000	0,348	0,474	0,130	0,617	0,620	0,448	0,406	0,524	0,572	0,635	0,312
RRHH	0,470	0,348	1,000	0,562	0,125	0,498	0,706	0,611	0,770	0,361	0,482	0,195	0,402
Planificación	0,867	0,474	0,562	1,000	0,578	0,780	0,847	0,503	0,786	0,799	0,807	0,637	0,771
Distribución	0,399	0,130	0,125	0,578	1,000	0,349	0,377	0,335	0,361	0,291	0,446	0,141	0,386
Suministros	0,805	0,617	0,498	0,780	0,349	1,000	0,753	0,526	0,656	0,814	0,761	0,755	0,578
I&D	0,792	0,620	0,706	0,847	0,377	0,753	1,000	0,638	0,749	0,741	0,776	0,576	0,655
Mantenimiento	0,363	0,448	0,611	0,503	0,335	0,526	0,638	1,000	0,698	0,366	0,540	0,387	0,549
Finanzas	0,633	0,406	0,770	0,786	0,361	0,656	0,749	0,698	1,000	0,709	0,769	0,479	0,612
Mercadeo	0,851	0,524	0,361	0,799	0,291	0,814	0,741	0,366	0,709	1,000	0,771	0,675	0,562
Ventas	0,706	0,572	0,482	0,807	0,446	0,761	0,776	0,540	0,769	0,771	1,000	0,697	0,556
C-Calidad	0,549	0,635	0,195	0,637	0,141	0,755	0,576	0,387	0,479	0,675	0,697	1,000	0,611
Seguridad	0,638	0,312	0,402	0,771	0,386	0,578	0,655	0,549	0,612	0,562	0,556	0,611	1,000

**Matriz de Significación**

	Gerencia	Organización	RRHH	Planificación	Distribución	Suministros	I&D	Mantenimiento	Finanzas	Mercadeo	Ventas	C-Calidad	Seguridad
Gerencia	.	0,009	0,043	0,000	0,090	0,000	0,000	0,127	0,004	0,000	0,001	0,015	0,003
Organización	0,009	.	0,144	0,040	0,596	0,005	0,005	0,055	0,084	0,021	0,010	0,003	0,193
RRHH	0,043	0,144	.	0,012	0,611	0,030	0,001	0,005	0,000	0,129	0,037	0,424	0,088
Planificación	0,000	0,040	0,012	.	0,010	0,000	0,000	0,028	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000
Distribución	0,090	0,596	0,611	0,010	.	0,144	0,112	0,161	0,129	0,227	0,056	0,564	0,103
Suministros	0,000	0,005	0,030	0,000	0,144	.	0,000	0,021	0,002	0,000	0,000	0,000	0,009
I&D	0,000	0,005	0,001	0,000	0,112	0,000	.	0,003	0,000	0,000	0,000	0,010	0,002
Mantenimiento	0,127	0,055	0,005	0,028	0,161	0,021	0,003	.	0,001	0,123	0,017	0,102	0,015
Finanzas	0,004	0,084	0,000	0,000	0,129	0,002	0,000	0,001	.	0,001	0,000	0,038	0,005
Mercadeo	0,000	0,021	0,129	0,000	0,227	0,000	0,000	0,123	0,001	.	0,000	0,002	0,012
Ventas	0,001	0,010	0,037	0,000	0,056	0,000	0,000	0,017	0,000	0,000	.	0,001	0,013
C-Calidad	0,015	0,003	0,424	0,003	0,564	0,000	0,010	0,102	0,038	0,002	0,001	.	0,005
Seguridad	0,003	0,193	0,088	0,000	0,103	0,009	0,002	0,015	0,005	0,012	0,013	0,005	.

**ANEXO D07 03**  
**Sector Mueble Madera**

**Matriz de Correlación de Pearson**

	Gerencia	Organización	RRHH	Planificación	Distribución	Suministros	I&D	Mantenimiento	Finanzas	Mercadeo	Ventas	C-Calidad	Seguridad
Gerencia	1,000	0,848	0,767	0,424	0,539	0,768	0,513	0,687	0,632	0,735	0,579	0,488	0,479
Organización	0,848	1,000	0,595	0,451	0,503	0,659	0,545	0,684	0,508	0,721	0,597	0,454	0,468
RRHH	0,767	0,595	1,000	0,578	0,623	0,768	0,668	0,788	0,795	0,714	0,553	0,573	0,540
Planificación	0,424	0,451	0,578	1,000	0,524	0,525	0,621	0,592	0,509	0,522	0,685	0,450	0,634
Distribución	0,539	0,503	0,623	0,524	1,000	0,551	0,559	0,758	0,461	0,596	0,463	0,476	0,694
Suministros	0,768	0,659	0,768	0,525	0,551	1,000	0,513	0,724	0,593	0,532	0,345	0,674	0,539
I&D	0,513	0,545	0,668	0,621	0,559	0,513	1,000	0,774	0,780	0,721	0,609	0,459	0,457
Mantenimiento	0,687	0,684	0,788	0,592	0,758	0,724	0,774	1,000	0,751	0,756	0,588	0,593	0,664
Finanzas	0,632	0,508	0,795	0,509	0,461	0,593	0,780	0,751	1,000	0,666	0,617	0,642	0,500
Mercadeo	0,735	0,721	0,714	0,522	0,596	0,532	0,721	0,756	0,666	1,000	0,699	0,383	0,544
Ventas	0,579	0,597	0,553	0,685	0,463	0,345	0,609	0,588	0,617	0,699	1,000	0,245	0,652
C-Calidad	0,488	0,454	0,573	0,450	0,476	0,674	0,459	0,593	0,642	0,383	0,245	1,000	0,510
Seguridad	0,479	0,468	0,540	0,634	0,694	0,539	0,457	0,664	0,500	0,544	0,652	0,510	1,000

**Matriz de Significación**

	Gerencia	Organización	RRHH	Planificación	Distribución	Suministros	I&D	Mantenimiento	Finanzas	Mercadeo	Ventas	C-Calidad	Seguridad
Gerencia		0,000	0,000	0,035	0,005	0,000	0,009	0,000	0,001	0,000	0,002	0,013	0,015
Organización	0,000		0,002	0,024	0,010	0,000	0,005	0,000	0,010	0,000	0,002	0,023	0,018
RRHH	0,000	0,002		0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,003	0,005
Planificación	0,035	0,024	0,002		0,007	0,007	0,001	0,002	0,009	0,007	0,000	0,024	0,001
Distribución	0,005	0,010	0,001	0,007		0,004	0,004	0,000	0,020	0,002	0,020	0,016	0,000
Suministros	0,000	0,000	0,000	0,007	0,004		0,009	0,000	0,002	0,006	0,091	0,000	0,005
I&D	0,009	0,005	0,000	0,001	0,004	0,009		0,000	0,000	0,000	0,001	0,021	0,022
Mantenimiento	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,002	0,002	0,000
Finanzas	0,001	0,010	0,000	0,009	0,020	0,002	0,000	0,000		0,000	0,001	0,001	0,011
Mercadeo	0,000	0,000	0,000	0,007	0,002	0,006	0,000	0,000	0,000		0,000	0,059	0,005
Ventas	0,002	0,002	0,004	0,000	0,020	0,091	0,001	0,002	0,001	0,000		0,238	0,000
C-Calidad	0,013	0,023	0,003	0,024	0,016	0,000	0,021	0,002	0,001	0,059	0,238		0,009
Seguridad	0,015	0,018	0,005	0,001	0,000	0,005	0,022	0,000	0,011	0,005	0,000	0,009	

### Matriz de Correlación de Pearson

### Matriz de Significación

[illegible]

**ANEXO D07 05**  
**Sector Alimentos Bebidas**

**Matriz de Correlación de Pearson**

	Gerencia	Organización	RRHH	Planificación	Distribución	Suministros	I&D	Mantenimiento	Finanzas	Mercadeo	Ventas	C-Calidad	Seguridad
Gerencia	1,000	0,859	0,697	0,893	0,602	0,630	0,704	0,847	0,765	0,758	0,633	0,596	0,506
Organización	0,859	1,000	0,611	0,800	0,666	0,711	0,738	0,686	0,675	0,678	0,522	0,706	0,433
RRHH	0,697	0,611	1,000	0,688	0,319	0,702	0,646	0,552	0,570	0,456	0,408	0,534	0,434
Planificación	0,893	0,800	0,688	1,000	0,613	0,691	0,668	0,804	0,795	0,703	0,445	0,665	0,432
Distribución	0,602	0,666	0,319	0,613	1,000	0,682	0,630	0,514	0,490	0,541	0,380	0,454	0,290
Suministros	0,630	0,711	0,702	0,691	0,682	1,000	0,721	0,454	0,610	0,543	0,433	0,778	0,576
I&D	0,704	0,738	0,646	0,668	0,630	0,721	1,000	0,668	0,557	0,542	0,493	0,622	0,374
Mantenimiento	0,847	0,686	0,552	0,804	0,514	0,454	0,668	1,000	0,812	0,664	0,592	0,533	0,541
Finanzas	0,765	0,675	0,570	0,795	0,490	0,610	0,557	0,812	1,000	0,744	0,527	0,652	0,477
Mercadeo	0,758	0,678	0,456	0,703	0,541	0,543	0,542	0,664	0,744	1,000	0,572	0,527	0,433
Ventas	0,633	0,522	0,408	0,445	0,380	0,433	0,493	0,592	0,527	0,572	1,000	0,665	0,475
C-Calidad	0,596	0,706	0,534	0,665	0,454	0,778	0,622	0,533	0,652	0,527	0,665	1,000	0,522
Seguridad	0,506	0,433	0,434	0,432	0,290	0,576	0,374	0,541	0,477	0,433	0,475	0,522	1,000

**Matriz de Significación**

	Gerencia	Organización	RRHH	Planificación	Distribución	Suministros	I&D	Mantenimiento	Finanzas	Mercadeo	Ventas	C-Calidad	Seguridad
Gerencia	.	0,000	0,001	0,000	0,005	0,003	0,001	0,000	0,000	0,000	0,003	0,006	0,023
Organización	0,000	.	0,004	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,001	0,001	0,018	0,000	0,057
RRHH	0,001	0,004	.	0,001	0,171	0,001	0,002	0,012	0,009	0,043	0,074	0,015	0,056
Planificación	0,000	0,000	0,001	.	0,004	0,001	0,001	0,000	0,000	0,001	0,049	0,001	0,057
Distribución	0,005	0,001	0,171	0,004	.	0,001	0,003	0,020	0,028	0,014	0,099	0,044	0,215
Suministros	0,003	0,000	0,001	0,001	0,001	.	0,000	0,044	0,004	0,013	0,057	0,000	0,008
I&D	0,001	0,000	0,002	0,001	0,003	0,000	.	0,001	0,011	0,014	0,027	0,003	0,104
Mantenimiento	0,000	0,001	0,012	0,000	0,020	0,044	0,001	.	0,000	0,001	0,006	0,016	0,014
Finanzas	0,000	0,001	0,009	0,000	0,028	0,004	0,011	0,000	.	0,000	0,017	0,002	0,033
Mercadeo	0,000	0,001	0,043	0,001	0,014	0,013	0,014	0,001	0,000	.	0,008	0,017	0,057
Ventas	0,003	0,018	0,074	0,049	0,099	0,057	0,027	0,006	0,017	0,008	.	0,001	0,034
C-Calidad	0,006	0,000	0,015	0,001	0,044	0,000	0,003	0,016	0,002	0,017	0,001	.	0,018
Seguridad	0,023	0,057	0,056	0,057	0,215	0,008	0,104	0,014	0,033	0,057	0,034	0,018	.

**ANEXO D07 06**  
**Sector Confección Textil**

**Matriz de Correlación de Pearson**

	Gerencia	Organización	RRHH	Planificación	Distribución	Suministros	I&D	Mantenimiento	Finanzas	Mercadeo	Ventas	C-Calidad	Seguridad
Gerencia	1,000	0,673	0,660	0,578	0,644	0,771	0,626	0,644	0,772	0,618	0,382	0,553	0,670
Organización	0,673	1,000	0,648	0,534	0,748	0,776	0,680	0,715	0,698	0,701	0,622	0,779	0,547
RRHH	0,660	0,648	1,000	0,612	0,752	0,794	0,737	0,631	0,606	0,453	0,486	0,612	0,700
Planificación	0,578	0,534	0,612	1,000	0,731	0,669	0,731	0,699	0,709	0,448	0,675	0,549	0,697
Distribución	0,644	0,748	0,752	0,731	1,000	0,820	0,723	0,669	0,770	0,488	0,487	0,663	0,725
Suministros	0,771	0,776	0,794	0,669	0,820	1,000	0,646	0,779	0,783	0,567	0,472	0,651	0,740
I&D	0,626	0,680	0,737	0,731	0,723	0,646	1,000	0,663	0,632	0,455	0,648	0,600	0,630
Mantenimiento	0,644	0,715	0,631	0,699	0,669	0,779	0,663	1,000	0,799	0,641	0,520	0,519	0,767
Finanzas	0,772	0,698	0,606	0,709	0,770	0,783	0,632	0,799	1,000	0,464	0,484	0,574	0,787
Mercadeo	0,618	0,701	0,453	0,448	0,488	0,567	0,455	0,641	0,464	1,000	0,351	0,697	0,393
Ventas	0,382	0,622	0,486	0,675	0,487	0,472	0,648	0,520	0,484	0,351	1,000	0,565	0,441
C-Calidad	0,553	0,779	0,612	0,549	0,663	0,651	0,600	0,519	0,574	0,697	0,565	1,000	0,423
Seguridad	0,670	0,547	0,700	0,697	0,725	0,740	0,630	0,767	0,787	0,393	0,441	0,423	1,000

**Matriz de Significación**

	Gerencia	Organización	RRHH	Planificación	Distribución	Suministros	I&D	Mantenimiento	Finanzas	Mercadeo	Ventas	C-Calidad	Seguridad
Gerencia	.	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,041	0,002	0,000
Organización	0,000	.	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002
RRHH	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,008	0,000	0,000
Planificación	0,001	0,003	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,015	0,000	0,002	0,000
Distribución	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,007	0,000	0,000
Suministros	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,001	0,010	0,000	0,000
I&D	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,013	0,000	0,001	0,000
Mantenimiento	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,004	0,004	0,000
Finanzas	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,011	0,008	0,001	0,000
Mercadeo	0,000	0,000	0,014	0,015	0,007	0,001	0,013	0,000	0,011	.	0,062	0,000	0,035
Ventas	0,041	0,000	0,008	0,000	0,007	0,010	0,000	0,004	0,008	0,062	.	0,001	0,017
C-Calidad	0,002	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,001	0,004	0,001	0,000	0,001	.	0,022
Seguridad	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,035	0,017	0,022	.

## ANEXO SERIE E

ANEXO E 00  
LISTADO DE LAS  
CATEGORIAS EMERGENTES  
EN LOS  
PROTOCOLOS DESDE P001 HASTA P143

Y

ANEXO E 01  
PROTOCOLOS DESDE EL No. P001 HASTA EL No. P143

PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS  
PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN  
EN LENGUAJE CIENTÍFICO

CAPITULO	PROTOCOLO	CATEGORIA
06		CARACTERIZACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
06		1.1 AMBIENTE GENERAL
06		A. POLITICAS PUBLICAS
	P001	Procedimientos complicados para el tramite de divisas (dólares) y las políticas cambiarias en Venezuela
		La gestión pública y su contribución a la competitividad de la PYME
		¿Un cambio de paradigmas en la forma de operar el estado?
06		B. CONDICIONES ECONOMICAS
		La realidad de cada empresario
	P002	La crisis económica y política venezolana: su incidencia en los negocios
06		C. CONDICIONES SOCIALES
	P003	Disminución de la cuota de mercado en la PYME
		Pérdida del poder adquisitivo de la población consumidora
06		D. CONDICIONES POLITICAS
	P004	Condiciones insuficientes para el fortalecimiento de la PYME
		Escaso financiamiento en la PYME.
		Corrupción y Contrabando: como factores adversos a la competitividad de la PYME
06		E. CONDICIONES CULTURALES
		Reactivos: están dando respuesta al mercado ¿no se anticipan?
	P005	Mezcla de productos: bienes industriales y de consumo
06		F. DOTACION DE FACTORES PRODUCTIVOS
	P006	La satisfacción en el trabajo de los operarios en la PYME
		La idiosincrasia del operario Colombiano y del Venezolano
	P007	Estabilidad laboral en la mano de obra especializada
	P008	Escasez en la oferta de mano de obra especializada
	P009	Servicios públicos de baja calidad afectan la productividad y la capacidad para competir de la industria
	P010	Procesos artesanales en el ciclo productivo de la PYME
		Empleo, automatización y sociedad
	P011	Los recursos de infraestructura como elementos facilitadores para la competitividad de la industria
		¿Un cambio de paradigma en los nuevos recursos de infraestructura?
	P012	Encarecimiento del producto por fletes
	P013	El fenómeno de la inseguridad y su efecto en las actividades productivas
		La productividad y las inversiones ante los delitos

ANEXO E-00  
LISTADO DE LAS CATEGORIAS EMERGENTES EN LOS PROTOCOLOS DESDE EL P001 HASTA P143

CAPITULO	PROTOCOLO	CATEGORIA
06		El auge de los delitos en Venezuela
		El Outsourcing como alternativa para la protección contra la delincuencia
	P014	La Administración de justicia y algunas experiencias en la PYME
06		1.2 LA EMPRESA
06		A. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA EMPRESA
	P015	Ciclo de vida de la empresa
	P016	Tendencia al incremento en la profundidad del portafolio de productos
	P017	La empresa familiar
		Factores que afectan a la empresa familiar
		Teorías de la Empresa Familiar
		El Cambio generacional
	P018	Política de Dividendos
	P019	Deficiencias en la gestión de la Cuentas por Cobrar
	P020	Apalancamiento a través del financiamiento externo sin garantías y a corto plazo
	P021	Excesivos Costos del Capital
	P022	Inadecuados Sistemas de Contabilidad de Costos
	P023	La falta de valoración del pensamiento estratégico
	P024	La calidad como factor de competitividad
	P025	Trabajo en equipo
	P026	Estrategias de crecimiento
	P027	Estructura plana: ¿flexibilidad organizacional?
	P028	Norma ISO
	P029	Ausencia de Planificación y Control Presupuestario
	P030	Falta de Redes Informáticas para apoyar la toma de decisiones gerenciales
	P031	Manejo de la Base de Datos sin fines aparentemente estratégicos
	P032	Ética y valores se traducen en la forma de actuar de los miembros de la empresa
	P033	Comunicación y Cultura Organizacional
	P034	La PYME eleva el nivel de vida de sus trabajadores
	P035	La pobreza y el desarrollo económico
	P036	Entrenamiento del Personal
06		Cambio de paradigmas para el aprendizaje
06		1.3 VINCULACION DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
06		A. RELACION CON LA SOCIEDAD
	P037	Vinculación de la PYME con las Universidades

CAPITULO	PROTOCOLO	CATEGORIA
06	P038	Beneficios por la aplicación del conocimiento
	P039	Bajas expectativas en la afiliación a los entes organizacionales
		Sindicalismo
	P040	Responsabilidad Social Empresarial
	P041	Egoísmo y falta de sensibilidad social
	P042	Conciencia ambiental en los grupos de interés
06		B. RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE
	P043	Uso racional de los recursos naturales
	P044	Competitividad y mentalidad ecológica
	P045	Desechos y reciclaje
		Desarrollo sustentable ¿un nuevo paradigma?
06		1.4 MARCO DE INTEGRACION
06		A. COMUNIDAD INTERNACIONAL
	P046	Venezuela y el Mercosur: ¿Competitividad e integración?
	P047	Hacia los acuerdos internacionales de cuarta generación: las Emas, Aladi, CAN y el ALBA
06		1.5 MARCO LEGAL
06		A. ASPECTOS JURIDICOS
	P048	El Seniat como ente regulador
	P049	Ilícitos tributarios
07		CARACTERIZACION DEL GERENTE DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
07		2.1 VARIABLES DEMOGRAFICAS
	P050	Datos Biográficos
		Grupo etareo – Estado Civil – Antigüedad – Perfil educativo – Cargo – Pasatiempo favorito –
		Gastronomía (Comida Bebida)
07		2.2 VARIABLES PSICOGRAFICAS PSICOLOGICAS
	P051	Familia nuclear como fuente de motivación
	P052	Necesidades de seguridad
	P053	Extrovertidos... una manera de ser
	P054	Conservador en su estilo de vida
07		2.3 INTEGRIDAD PERSONAL
07		A. CONGRUENCIA ENTRE HECHOS Y PALABRAS (a,b,c)
	P055a	Capacidades inherentes al Gerente
		Capacidades técnicas – Capacidades analíticas – Capacidades para la toma de decisiones -
		Capacidades informáticas – Capacidades humanas – Capacidad en la comunicación –
		Capacidades conceptuales

ANEXO E-00  
LISTADO DE LAS CATEGORIAS EMERGENTES EN LOS PROTOCOLOS DESDE EL P001 HASTA P143

CAPITULO	PROTOCOLO	CATEGORIA
07		Conducta
	P055b	Roles de gestión
		Roles interpersonales, el rol de liderazgo, el rol de enlace, el rol de información, el rol de decisión
		Valores que expresa
07		2.4 COMPONENTE COGNOSCITIVO DEL GERENTE
07		A. VIVENCIAS DEL GERENTE
	P055c	Experiencia laboral acumulada
	P056	Éxitos en la gestión empresarial
	P057	Las grandes dificultades
	P058	Mejora deseada en la organización
	P059	Formación y capacitación gerencial
07		B. ORIENTACIONES PARADIGMATICAS EN LA GESTION EMPRESARIAL
	P059a	Orientaciones paradigmáticas en la gestion empresarial
		Las teorías y orientaciones pluriparadigmáticas en la gerencia: ¿superficiales y banales?
07		2.5 COMPONENTE AFECTIVO DEL GERENTE
07		A. COMPROMISO COMPARTIDO
	P060	Compromiso Organizacional
	P061	Expectativas de los gerentes
	P062	Compromiso con el publico interno y externo
07		B. COSMOVISION
	P063	Paradigma ecológico
07		C. AUTOCONCEPTO
	P064	Concepto de sí mismo
	P065	Futuros emprendimientos
	P066	Desempeño y satisfacciones
07		2.6 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL DEL GERENTE
07		A. PROYECTO DE VIDA
	P067	Planes personales
	P068	Actitudes y deseos en la vida
	P069	Cambio en la forma de pensar
	P070	Proyecciones al exterior
08		LA COMPETITIVIDAD
08		3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO HACIA LA COMPETITIVIDAD
08		A. INFORMACION BASADA EN ELCONOCIMIENTO

CAPITULO	PROTOCOLO	CATEGORIA
08	P071	información basada en el conocimiento
08		B. VENTAJA COMPETITIVA
	P072	Capacidad de aprendizaje antes que el competidor
	P073	Relaciones estratégicas con los clientes
	P074	Relaciones estratégicas con proveedores
		Empresas "satélites"
08		C. EVALUACION DEL SECTOR
	P075	¿No estudian a sus competidores!
	P076	Afectación de la competencia ¿competencia de precios?
	P077	Relación costo calidad
	P078	Disponibilidad y continuidad del producto
08		3.2 COMPONENTE AFECTIVO HACIA LA COMPETITIVIDAD
08		A. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
	P079	Diferenciación del producto
	P080	Habilidades para crear valor agregado al producto
	P081	Productos sustitutos
08		3.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL HACIA LA COMPETITIVIDAD
08		A. GLOBALIZACION
	P082	Intermitente la oferta exportadora
		Rivalidad local y ventaja competitiva
	P083	Mercados globalizados
	P084	Impacto de las importaciones
		Una epistemología para la competitividad inspirada en la innovación con responsabilidad social donde el gerente, la empresa, el estado, la sociedad y medio ambiente son entidades indisolubles
09		INNOVACION
09		4.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO DE LA INNOVACION
		Los gerentes ante el paradigma de la innovación
09		A. MARCAS
	P085	Marcas de fabrica
09		B. PRESUPUESTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (I + D)
	P086	Ausencia de Investigación y Desarrollo
09		C. PERSONAL ESPECIALIZADO
	P087	Inexistencia de personal en Investigación y Desarrollo
09		4.2 COMPONENTE AFECTIVO DE LA INNOVACION
		La Cadena del Conocimiento

ANEXO E-00  
LISTADO DE LAS CATEGORIAS EMERGENTES EN LOS PROTOCOLOS DESDE EL P001 HASTA P143

CAPITULO	PROTOCOLO	CATEGORIA
09		A. GERENCIA DEL CAMBIO
	P088	El gerente y el cambio
	P089	Ingresando el cambio en la organización
	P090	¿Obsolescencia en la PYME?
		4.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL DE LA COMPETITIVIDAD
		A. INNOVACION INTERORGANIZACIONAL
	P091	El grado de innovación en la PYME
		B. TIPO DE INNOVACION
	P092	Actitud hacia la innovación
	P093	Fomentando la cultura de la innovación
	P094	Frecuencia en el lanzamiento de nuevos productos
10		LIDERAZGO
10		5.1 LIDERAZGO
		Gerencia y Liderazgo: ¿dos dimensiones iguales?
10		A. USO DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACION
	P095	Internet como recurso estratégico para la capacidad de las empresas
10		B. AUTORIDAD
	P096	Ejercicio de la autoridad formal
10		C. PODER
	P097	El poder en la PYME
10		D. CREATIVIDAD Y MOTIVACION
	P098	Creatividad del personal
	P099	Motivando al personal
10		E. LIDER VISIBLE EN LA ORGANIZACIÓN
	P100	Características del líder
11		MODELO DE NEGOCIOS
11		5.2 MODELO DE NEGOCIOS (Modelo Empresarial)
		La Gestion estrategica para la PYME en la e-economia
11		LA GESTION ESTRATEGICA PARA LAS PYMES EN LA E-CONOMIA
11		A. NUEVA FORMA DE OPERAR LA PYME
	P101	¿PYME digital?
	P102	Capacidades técnicas para acometer iniciativas en Internet
	P103	Reinventando la PYME
12		CAPACIDADES PARA OPERAR EN LA RED

ANEXO SERIE E No. E 00  
LISTADO DE LAS CATEGORIAS EMERGENTES EN LOS PROTOCOLOS DESDE P001 HASTA P143

CAPITULO	PROTOCOLO	CATEGORIA
12		5.3 CAPACIDADES PARA OPERAR EN LA RED
12		A. DESARROLLO DE CAPACIDADES
	P104	Coordinación de relaciones
13		TECNOLOGIA
13		5.4 TECNOLOGIA
13		A. PLATAFORMA TECNOLÓGICA
	P105	PYME en red
	P106	¿Cerrada y desconectada?
	P107	Home banking y la PYME
	P108	Uso de aplicaciones de Internet
	P109	Internet como herramienta estratégica
		Internet como fuente de Productividad y Competitividad
14		AREAS Y FACTORES CRITICOS INFLUYENTES EN LA CALIDAD DE GESTION DE LA PYME
14		5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION
		A. GERENCIA OPERATIVA
	P110	Gerencia operativa
		¿Evitar la aproximación gradual a la preparación en la red?
	P111	Fortalezas en la gestión
14		B. RECURSO HUMANO
	P112	El INCE como instituto de capacitación
	P113	Actualización gerencial
	P114	Gerenciando el Recurso Humano
14		C. REMUNERACION
	P115	Remuneración de la mano de obra
	P116	Nivel académico del personal
14		D. TOMA DE DECISIONES
	P117	¿Autonomía decisional?
	P118	Experiencia con la autonomía decisional
	P119	Enfoques en los estilos de toma de decisiones
14		E. MANTENIMIENTO
	P120	El mantenimiento es ahorro
14		SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL
	P121	Gerenciando la seguridad e higiene industrial
	P122	Acatando las normas de Seguridad e Higiene Industrial
14	P123	Accidentes laborales ¿deficiente previsión?

ANEXO E-00  
LISTADO DE LAS CATEGORIAS EMERGENTES EN LOS PROTOCOLOS DESDE EL P001 HASTA P143

CAPITULO	PROTOCOLO	CATEGORIA
14		G. PROCESO PRODUCTIVO PLANTA
	P124	Mayor productividad
	P125	Modelo de producción
14		H. DISTRIBUCION DE PLANTA
	P126	Layout
	P127	Rechazo a la rigidez productiva
	P128	Disponible. Ver 5516 ver con formato de entrevistas. Fe de erratas
14		I. CALIDAD
	P129	Garantías
	P130	Productos defectuosos
14		J. CAPACIDAD INSTALADA
	P131	Capacidad Ociosa
14		K. NIVELES DE INVENTARIO
	P132	Materia prima: ¿continua, oportuna y suficiente?
14		L. MARKETING
	P133	políticas de marketing.
	P134	¿PYME orientada al cliente?
	P135	Ciclo de vida del producto
	P136	Satisfacción al cliente
	P137	Mercado meta
14		M. SERVICIO POSTVENTA
	P138	La PYME y el servicio postventa
	P139	Calificación del servicio postventa
14		N. INVESTIGACION DE MERCADO
	P140	Metodologías inapropiadas para investigar los mercados
14		Ñ POLITICAS DE DISTRIBUCION
	P141	Canales de distribución
	P142	Presencia nacional.
14		O. POLITICAS DE PROMOCION
	P143	Publicidad

## PROTOCOLO No. 001: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO - RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	A. POLÍTICAS PUBLICAS	AFECTACIÓN A LA EMPRESA POR REGULACIÓN DE PRECIOS, SUBSIDIOS, ACCESO A DIVISAS, CONDICIONES PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL	1.1.1

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Procedimientos complicados para el trámite de divisas (dólares) y las políticas cambiarias en Venezuela
Quando a los sujetos les fue requerida la información, sus rostros mostraron rasgos de desesperanza, impotencia, incomodidad, al recordar las situaciones que habían experimentado al realizar dichos trámites.	El puente referenciado por I04-FCC corresponde al Puente Internacional Simón Bolívar, vía San Antonio del Táchira, por donde está el cruce de la frontera Colombo-Venezolana. CADIVI, es el organismo encargado de la administración de las divisas.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	(...) otorgo el buen uso de la divisa y en varias oportunidades y logramos concretar ciertas importaciones. ... ya se ha hecho mucho más flexible adquirir las divisas. (...) la empresa cumple perfectamente con toda la reglamentación o recaudos, y requisitos que el estado como tal exige. (...) fue algo engorroso el procedimiento. A mediados del año pasado [2003] ya el control se había, de alguna forma, instrumentado.	PLÁSTICO (E01) Nos otorgaron el buen uso de la divisa y en varias oportunidades. Se importó. Se ha hecho mucho más flexible adquirir las divisas. La empresa cumple perfectamente con toda la reglamentación. Fue algo engorroso el procedimiento. A mediados del año pasado [2003] ya el control se había, de alguna forma instrumentado. Se requiere más papelería, más trámite, hay que armar las carpetas, todo para ante CADIVI. No estamos en la lista de los productos de primera necesidad	La PYME Venezolana para realizar sus compras en el exterior necesitan de demandar divisas extranjeras, en este caso, dólares, para lo cual deben ofrecer bolívares; Luego, una importación lleva consigo una demanda de divisas extranjeras y una oferta de moneda nacional.  Los elementos determinantes de la demanda y oferta de moneda nacional o divisas extranjeras quedan reflejados en la llamada balanza de pagos.  El cambio extranjero es el precio de las unidades monetarias extranjeras calculados en moneda nacional. Cuando se utilizó la regla del cambio fijo en Venezuela durante décadas, permitió mantener el equilibrio en la balanza de pagos sin recurrir a devaluaciones o revaluaciones.  La devaluación del bolívar ocasiona problemas a las autoridades monetarias nacionales al diseñar sus políticas públicas monetarias y decidir cual régimen cambiario asumir.  La Administración Pública del Estado Venezolano ha creado a CADIVI, para la administración de las divisas, asignándolas a las personas naturales o jurídicas que reúnan los requisitos.
I02 MYR	Estas políticas nos afectan mas en la obtención de las divisas... nuestras materias primas son de una calidad normal media pero para elaborar productos de calidad necesitamos importar materias primas como pabilos, parafinas, colorantes, aromas, entonces ha sido difícil el acceso a las divisas... las parafinas o los productos que nosotros necesitamos importar no estaban dentro de la lista que habian facilidad para la obtención de divisas	PARAFINAS (E02) Estas políticas nos afectan mas en la obtención de las divisas, se necesitan para elaborar productos de calidad	
I03 NNI	Para acceder se requiere mas papelería, mas tramite, hay que armar las carpetas, todo para ante CADIVI, por lo de la lista de precios, eso no porque nosotros no estamos en la lista de los productos de primera necesidad		
I04 FCC	(...) Se hace importación de la que es la parte rustica que se importa directamente de Colombia (...) es muy difícil el acceso a las divisas, entonces eso lo hace el Sr. "T" en transacción prácticamente pasando "el puente" y pagando en pesos (...) el acceso a los dólares, ni nada de eso, es muy difícil. Los tramites son muy largos, hay mercancía que no puede esperar tanto tiempo entonces eso son muchas trabas.	MADERA (E03) La parte rustica que se importa directamente de Colombia. Es muy difícil el acceso a las divisas. Lo hace el Sr. "T" en transacción prácticamente pasando "el puente" y pagando en pesos. Los tramites son muy largos, hay mercancía que no puede esperar tanto tiempo entonces eso son muchas trabas. El acceso a divisas es imposible.	
I05 ANN	El acceso a divisas es imposible ni siquiera accedemos a eso, compramos en pesos, cambiamos bolívares a pesos. Dólares no, nada que ver. (...) realmente de Colombia para acá no es tan complicado, era difícil cuando teníamos que traer (...) fleje de Brasil que llegaba al Puerto de la Guaira y ahí para sacar el material era una historia impresionante el papeleo siempre y cuando los guardias tuvieran "el buen animo de entregarnos la materia prima". No lo volvimos a traer, a veces lo comprábamos a importadoras directamente.		
I06 LOR	No hemos necesitado divisas		
		METALMECÁNICO (E04) El acceso a divisas es imposible. Ni siquiera accedemos a eso, compramos en pesos, cambiamos bolívares a pesos; de Colombia para acá no es tan complicado, era difícil cuando teníamos que traer fleje de Brasil que llegaba al Puerto de la Guaira. Para sacar el material era una historia impresionante el papeleo siempre y cuando los guardias tuvieran "el buen animo de entregarnos la materia prima". No la volvimos a traer, a veces lo compramos a importadores directamente.	
		CALZADO (E05) No hemos necesitado divisas.	

## PROTOCOLO No. 002: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO - RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	B. CONDICIONES ECONÓMICAS	IMPACTO A LA EMPRESA POR LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL	1.1.2

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	La crisis económica y política: su incidencia en los negocios
Al menos el 50% de los Gerentes se sienten afectados por el ambiente conflictivo político que vive el país. Al emerger ese tema, su tono de voz y lenguaje corporal así lo evidencian. Mientras que el resto, lo ven como algo normal, que esta allí. De hecho, siempre la prensa nacional e internacional reseñó una polarización en las opiniones de los actores.	En Agosto 2004, cuando el informante I01-CHAL hace mención de los últimos seis meses, estos corresponden al 1er. Semestre del mismo año. La informante I04-ANN, se refiere a que el 15-08-2004 se efectuó un referendo revocatorio al mandato del Presidente Venezolano Hugo Rafael Chávez Frías, el cual resultó reafirmatorio. PDVSA es la empresa petrolera estatal que sufrió un paro en sus operaciones. (Diciembre 2002 – y 2003).	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Cada empresario... tienen su grado de dificultad muy diferente. En el caso nuestro hemos visto por el contrario, una oxigenación del mercado, los numeritos que hemos marcado por lo menos este año en lo que va en los últimos seis meses nos ha permitido evaluar que ha habido un incremento en el consumo del mercado venezolano. Yo tengo un producto, que no es un producto de primera necesidad y siempre me he visto un poco, digamos asombrado, porque por el contrario mi producto ha tenido un incremento en el consumo nacional a pesar de no ser de primera necesidad una división de baño, por supuesto que toca cualquier estrato social, a pesar de que el poder adquisitivo, ha estado despreciado o porque alguna política le ha afectado no hemos dejado de vender fibra de vidrio	PLASTICO (E01) Cada empresario tiene su grado de dificultad muy diferente. Hemos visto por el contrario, una oxigenación del mercado. Mi producto ha tenido un incremento en el consumo nacional. A pesar de que el poder adquisitivo, ha estado despreciado o porque alguna política le ha afectado no hemos dejado de vender fibra de vidrio	La contienda política en Venezuela, evidencia una polarización entre los seguidores del actual gobierno y por otro lado la parte opositora. La falta de un proyecto compartido por la mayoría de los venezolanos afecta a la economía, las instituciones, las empresas, los ciudadanos comunes y corrientes.
I02 MYR	Ha sido desfavorable. (...) PDVSA nos redujo el suministro de materia prima, por lo del paro. Conjuntamente con el aumento excesivo que hubo... hay una descompensación. El consumidor final no logra comprar la misma cantidad de unidades que lograba comprar anteriormente.	El ejercicio económico que paso [2003] supero las ventas del anterior [2002] en casi un 100%. Como empresa nos ha ido muy bien. Mantenemos un nivel de costos estable. Tenemos un producto que es caro y que no es de primera necesidad. He visto como hemos evolucionado en el mercado. Ante los tiempos tan difíciles como el año pasado [2003] la empresa pudo soportarlo. Mantuvo su personal a pesar de todos los problemas que teníamos el Sr. "G" tomo la decisión de tener al personal, con medio sueldo y con medio trabajo, que más hacia, no teníamos ingresos, estaba todo parado, y la empresa pudo solventarlo, pudo vivirlo, pudo soportarlo y salió fortalecida, salió bastante fortalecida.	Dada la conflictividad política, en Diciembre de 2002 la cúpula empresarial, junto a la elite de PDVSA, llaman a un paro nacional.
I03 NNI	El ejercicio económico que paso [2003] supero las ventas del anterior en casi un 100%, o sea que a nosotros como empresa nos ha ido muy bien... ha crecido la organización, mantenemos un nivel de costos estable y eso, la percepción del cliente si es más difícil... un producto que es caro y que no es de primera necesidad He visto como hemos evolucionado en el mercado, he visto como ante los tiempos tan difíciles como el año pasado la empresa pudo soportarlo, mantuvo su personal a pesar de todos los problemas que teníamos el Sr. "G" tomo la decisión de tener al personal, así sea pagándole medio sueldo con medio trabajo porque que más hacia, no teníamos ingresos, estaba todo parado, y la empresa pudo solventarlo, pudo vivirlo, pudo soportarlo y salió fortalecida, salió bastante fortalecida.	PARAFINAS (E02) Ha sido desfavorable. PDVSA nos redujo el suministro de materia prima, por lo del paro. El consumidor final no logra comprar la misma cantidad de unidades que lograba comprar anteriormente. } MADERA (E03) En el caso de que pasamos hace dos años, por el paro, lo enfrentamos haciendo uso del ingenio criollo, buscando en Cúcuta [Colombia] el sustituto a las cosas y a las personas también, o sea "no muriendo en el aparato". METALMECÁNICO (E04) Somos los que sabemos más como es que esta el país. Se paraliza. Por ejemplo, después del referéndum. Fue muerto, las ventas se bajaron en la mitad. El empresario no es enemigo del gobierno al contrario el empresario necesita asesoramiento del gobierno, ayuda del gobierno. Hay iniciativas del gobierno que se oyen pero no, no llegan.	La constitución de 1999 contempla la figura del referéndum revocatorio, el cual permite que el electorado debidamente inscrito en el consejo nacional electoral (CNE) participe en la consulta respecto a que si el primer mandatario Hugo Rafael Chávez Frías, siga o no su gestión.
I04 FCC	Hablemos en el caso de que pasamos hace dos años, por el paro, la cuestión, lo enfrentamos haciendo uso del ingenio criollo, entonces, que si no hay aquí, entonces ir a Cúcuta [Colombia] a buscarlo, o buscarle sustituto a las cosas y a las personas también o sea "no muriendo en el aparato".	En dicha consulta, el Presidente resulto reafirmado lo cual le permitiera concluir su mandato para el 2006.	En algunas empresas, la crisis fue manejada como una oportunidad. Ellas no fueron impactadas con la misma severidad. Esto afecto a la PYME, hasta el punto de que muchas de ellas cerraron, otras se mantuvieron, algunas con fracturas.
I05 ANN	Nosotros nos manejamos como que en la cresta de la ola, somos los que sabemos más como es que esta el país. Se paraliza por ejemplo después del referéndum. Fue muerto, las ventas se bajaron en la mitad. O sea el empresario no es enemigo del gobierno al contrario el empresario necesita asesoramiento de gobierno, ayuda del gobierno. Hay iniciativas del gobierno que se oyen pero no, no llegan.	Obviamente que el cierre de empresas aumento los niveles de desempleo, freno en crecimiento económico, aunado a la agudización de los problemas sociales, entre otros.	
I06 LOR	Normal, nosotros seguimos trabajando. En parte, en crisis, es cuando hay más que trabajar. Hay que producir más. Verlo como una oportunidad. La situación impacta difícil. Difícil, sí. Bastante porque... Hay personas que tienen muchos hijos, el calzado esta demasiado caro. Bueno ahorita por lo menos como estamos en plena temporada las ventas están buenas. Ya viene diciembre encima, son 3 - 4 meses de trabajo. Los primeros meses son muertos, enero-febrero-ma. El calzado son por temporadas.	CALZADO (E05) Normal. Seguimos trabajando normal. En crisis es cuando más hay que trabajar más. Verlo como una oportunidad. Ya viene la temporada, diciembre. La situación impacta difícil. Hay personas que tienen muchos hijos, el calzado esta demasiado caro. Ahorita por lo menos como estamos en plena temporada las ventas están buenas.	

## PROTOCOLO No. 003: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO - RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	AMBIENTE GENERAL	C. CONDICIONES SOCIALES	COMPORTAMIENTO DE LA POBLACIÓN CONSUMIDORA TODA VEZ QUE LA INFLACIÓN AFECTA LOS NIVELES DE LA DEMANDA	1.1.3

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Disminución de la cuota de mercado en la PYME

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL: UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	En la misma medida en que recibamos algún ajuste de parte de esos proveedores en esa medida nosotros trasladamos a nuestra estructura de costos ese ajuste y de hecho si estos proveedores principales como "I", "S" recibimos el beneficio de ese dólar preferencial en esa misma medida nosotros ajustamos. (...) esto ha permitido a todo mundo en cadena hacer un ajuste, no es lo mismo ajustar 3000 bolívares en base a un dólar paralelo a 2800 que tener una estructura de costo calculada en base a 1920.	PLÁSTICO (E01) En la misma medida en que recibamos algún ajuste de parte de esos proveedores en esa medida nosotros trasladamos a nuestra estructura de costos ese ajuste.	<p>La PYME ha observado en los últimos 10 años una disminución de la cuota de mercado, que viene dada por la proporción total de ventas de los productos en un determinado mercado.</p> <p>La cuota de mercado es un indicador que refleja el trabajo que realiza los departamentos de marketing o mercadotecnia de una empresa. La disminución de la cuota de participación de mercado ha evitado que la PYME lidere sus mercados.</p> <p>Los deseos de los consumidores no pudieron ser cristalizados en una demanda debido a la pérdida de su poder adquisitivo. La inflación afecta a la sociedad. La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios. Los aumentos reiterados de los precios erosionan el poder adquisitivo del dinero.</p>
I02 MYR	Lo que hicimos fue estructurar la empresa en cuanto a costos de producción mercadeo, en precios, y todo a lo mínimo, al nivel de producción que tenemos.	PARAFINA (E02) Lo que hicimos fue estructurar la empresa en cuanto a costos de producción, mercadeo, en precios, y todo a lo mínimo, al nivel de producción que tenemos.	
I04 FCC	Hemos bajado el nivel de ventas (...) en términos comparativos, en un 70%, lo que quiere decir que estamos vendiendo entre el 30 y 35% que se vendía hace diez años atrás... Por la inflación exactamente, porque los productos nuestros es un producto que va de la clase media hacia arriba, entonces el poder adquisitivo de la clase media ha disminuido muchísimo, también en ese mismo orden un 60 a 70% y ya le es muy difícil a una persona desembolsar, que anteriormente había la posibilidad de vender en forma de crédito, ya ahorita no se puede vender porque la parte inflacionaria se absorbe cualquier capital. La estrategia que hemos asumido es bajar el margen de ganancia para poder mantener el volumen de venta, pero sin embargo, siempre ha bajado bastante la cuestión de las ventas.	MADERA (E03) Hemos bajado el nivel de ventas (...) en términos comparativos, en un 70%, lo que quiere decir que estamos vendiendo entre el 30 y 35% que se vendía hace diez años atrás...El poder adquisitivo de la clase media ha disminuido muchísimo, también en el mismo orden del 60 a 70%. Las ventas a crédito se evitan porque la inflación absorbe cualquier capital. La estrategia que hemos asumido es bajar el margen de ganancia para poder mantener el volumen de venta, pero sin embargo, siempre ha bajado bastante la cuestión de las ventas.	
I05 ANN	Bueno, hemos perdido muchos clientes claro que si y también se han metido mucha competencia, no le voy a decir que es deshonesto, porque no es deshonesto, es competencia de alguien que en un garajito tiene una maquina y vende resortes a la tercera parte de que nosotros los vendemos porque no tiene la carga que uno tiene, la carga fabril, seguro social, nosotros tenemos contrato colectivo esa carga es grande fuerte. No hemos implementado ninguna estrategia. No podemos en realidad no podemos, lo único que distingue al producto es la calidad. Entonces el que quiere comprar calidad compra "V" eso es lo único en que nos basamos nosotros, porque de resto no podemos	METALMECÁNICO (E04) Se han perdido muchos clientes, la competencia se ha metido por parte de fabricas artesanales que funcionan en garajitos y no tienen en sus costos la carga pesada de un contrato colectivo. No hemos implementado ninguna estrategia. No podemos en realidad no podemos, lo único que distingue al producto es la calidad. Entonces el que quiere comprar calidad compra "V" eso es lo único en que nos basamos nosotros, porque de resto no podemos	
I06 LOR	Hace años atrás, ocho años atrás [quiere decir para 1996 aproximadamente], se producían volúmenes grandes, pero ahora no, tiene que ser 60% menos. Eso es debido a lo que me dijo Ud. ahorita [la inflación, a la situación por la que atraviesa el país].	CALZADO (E05) Hace años atrás, ocho años atrás [1996 aproximadamente], se producían volúmenes grandes, pero ahora no, tiene que ser 60% menos. Eso es debido a lo que me dijo Ud. Ahorita (inflación)	

## PROTOCOLO No. 004: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO - RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	D. CONDICIONES POLÍTICAS	APOYO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS GUBERNAMENTALES DIRIGIDAS A LA PYME DEL SECTOR MANUFACTURERO PARA CREAR CONDICIONES ADECUADAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR	1.1.4

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Condiciones insuficientes para el fortalecimiento de la PYME
La fe religiosa del empresario I06LOR, lo lleva a aferrarse, a encomendarse y a pedirle con intensidad, en nombre de Dios, que lo favorezca.	La fábrica gerenciada por el informante I06LOR, sufrió fuertes impactos por el contrabando de calzado, lo cual lo llevo a redimensionar su empresa, vender parte del galpón y crear una pequeña empresa. Las altas tasas de interés casi posibilitan el cierre total del establecimiento. Sin embargo, se ha mantenido.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Hemos visto una orientación de las políticas de estado... (...) en el caso de la flexibilización de créditos y hay ciertas obligaciones que ante la banca pública en este caso del estado han permitido al pequeño y mediano industrial adquirir a un bajo costo, hemos visto que la reducción de intereses hoy día oscila entre 18 a 20 % bastante cómodo para que un empresario pueda obligarse a adquirir un capital de trabajo y pagarlo cómodamente...	PLÁSTICO (E01) Hemos visto una orientación de las políticas de estado.. Han propiciado una flexibilización de créditos, la reducción de intereses permitiendo acceder a un capital de trabajo y pagarlo cómoda mente.	<p>Los Gerentes de la PYME tiene una baja percepción respecto a la poca utilidad y suficiencia en las condiciones que el Estado Venezolano propicia para el fortalecimiento del sector.</p> <p>Hay bajo impacto en la percepción, es decir, en el proceso mediante el cual la conciencia de los gerentes integran los estímulos sensoriales sobre objetos, hechos o situaciones y los transforma en experiencia útil.</p> <p>La repercusión de la insuficiencia en los créditos otorgados, la corrupción, el contrabando, la falta de continuidad, no han permitido que el gerente las catalogue como condiciones favorables al sector.</p>
I04 FCC	No, no mucho porque lo que sé esta viendo ahorita es, son panitos de agua tibia, que si pequeños créditos de 500 mil bolívares o de un millón o de dos millones de bolívares, que sinceramente ahorita producir un dormitorio cuesta cualquier cantidad de dinero por ejemplo y entonces eso no incrementa para nada, o sea a nosotros no nos ayuda para nada ese tipo de negocio, tal vez para los pequeños artesanos, que se trabaje con cosas de flujo muy pequeño, pero en este caso como el nuestro no.	Para las zonas industriales, han decretado exoneraciones de impuesto... no es una ayuda directa que se le da a la empresa, no hay una motivación para el empleo. No, esa clase de política no la hemos sentido que existen.	
I05 ANN	Todavía no ha habido las condiciones adecuadas. Todavía no, han hablado pero en realidad nosotros no hemos visto políticas, a lo mejor quieren hacerlo pero o no saben como hacerlo o aquí no ha llegado esto era un parque industrial, por ejemplo que éramos puras industrias. Ahora quedamos tres, cuatro y el resto son galpones de almacenamiento de papelerías, de "x", de licores... la industria ha desaparecido.. En Venezuela generalmente, de los cambios de gobierno que los cambio de políticas eso daña mucho las empresas, no hay continuidad. Por ejemplo, viene un gobierno y le dice a Ud. que va a cerrar todas las importaciones y vamos a trabajar con los productos nacionales, y eso dura un año, dos años. Viene el otro gobierno y dice nada no se produce nada en el país vamos a abrir la importación. Entonces la empresa pa' bajo. Yo pienso que son las políticas de los gobiernos que han sido tan cambiantes que no han querido seguir el uno el camino del otro.	MADERA (E03) El apoyo a la PYME es considerado como "panitos de agua tibia, que si pequeños créditos (...) que ayuda a los pequeños artesanos, que requieran de un flujo muy pequeño, pero en este caso como el nuestro no.  METALMECÁNICO (E04) El Estado Venezolano ha dirigido políticas al fortalecimiento de la PYME pero "no han llegado", no saben como hacerlo. La industria ha desaparecido, los galpones que quedan han sido utilizados para almacenamiento. Considera que el cambio en las políticas, la falta de continuidad, daña mucho a las empresas. Que no están implementando los mecanismos para que la industria pequeña se desarrolle.	
I06 LOR	No. No, eso no sirve. No sirve, se ha intentado y nada. No logra llegar. Por corrupción. Mucha traba, papeles para ya y para acá y corrupción. Hay corrupción porque nosotros estábamos metidos en los empresarios por Venezuela, ahí se robaron un dinero de nosotros mismos. Me entere en estos días. Lo mejor es trabajar en el nombre de dios y con el crédito de nuestros clientes [se refiere a los proveedores]. Que nos fien, así de sencillo. La empresa anterior ["LM"] estuvo inactiva como tres años. En el periodo 99-2002-2003. Nos afecto las malas políticas del gobierno nacional y el incremento del contrabando del zapato asiático, llámese chino, Taiwanes, Indonesia, etc. mucho incremento de zapato chino.	CALZADO (E05) La corrupción, el papeleo, las trabas, el contrabando, han impactado en la PYME. Es más sencillo trabajar con el crédito que dan los proveedores.	

## PROTOCOLO No. 005: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO - RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	E.. CONDICIONES CULTURALES	CAMBIOS QUE AFECTEN EL CONSUMO DE LOS PRODUCTOS QUE FABRICA POR CONDICIONES CULTURALES, COMO EL USO Y LAS COSTUMBRES, CREENCIAS, VALORES, EDUCACIÓN, CAMBIO EN LOS DISEÑOS	1.1.5

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Mezcla de Productos: bienes industriales y de consumo
El pueblo tachirenses es en su mayoría católico. La PYME suministra bienes que permiten el emprendimiento para que las personas tengan su negocio	Según el tipo de producto, es afectado por las creencias, por la moda.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Con respecto a los distribuidores o instaladores, se ha incrementado el interés de muchas personas en tener su propio negocio, de montar incluso en su misma casa, improvisar un taller, para fabricar puertas, ventanas, divisiones en aluminio, en vidrio en lamina de fibra de vidrio, ahora, en el caso particular nuestro, indirectamente generamos cualquier cantidad de trabajo, lo que siempre se ha manejado esto genera un efecto multiplicador, porque si yo perfectamente a nivel nacional me manejo a través de mayorista o distribuidores de aluminio, ellos a su vez tienen en cada zona, en cada estado, tienen cualquier cantidad de instaladores. Es un trabajo que se genera indirectamente, puede haber como un promedio de 80 fabricantes de puertas a nivel nacional en cada estado pero resulta que si nos vamos a ver cual es el alcance pues podemos considerar que es un sector que también de alguna forma esta moviendo una parte de la economía del país. Ahora, es bueno acotar que nosotros también tenemos una tendencia a cambiar, a tumbar paradigmas que se han mantenido por mucho tiempo. Esta lamina de cristal prácticamente viene a ser una exigencia de mercados como por ejemplo mercado del centro propiamente caracas, hacia la zona del oriente del país, margarita, lo que es la costa. Si nos hemos manejado por muchos años con la lámina estampada, hay ciertos colores que de alguna forma han sido muy consecuentes en el mercado y la gente quería ver algo diferente, este producto recién lo que tiene de este año [2004] de haber sido introducido en el mercado y ha sido todo un éxito, ocasiono un impacto favorable.	PLÁSTICO (E01) Con respecto a los distribuidores o instaladores, se ha incrementado el interés de muchas personas en tener su propio negocio, de montar incluso en su misma casa, improvisar un taller, para fabricar puertas, ventanas, divisiones en aluminio, en vidrio en lamina de fibra de vidrio,  La fibra de vidrio genera cualquier cantidad de trabajo incrementando el interés de muchas personas en tener su propio negocio, es un trabajo que se crea indirectamente. Es un sector que de alguna forma esta moviendo una parte de la economía del país.  Es bueno acotar que nosotros también tenemos una tendencia a cambiar, a tumbar paradigmas que se han mantenido por mucho tiempo. Esta lamina de cristal prácticamente viene a ser una exigencia de mercado. Con la lamina estampada o tradicional, se habian manejado por muchos años.	La mezcla de productos son todos los bienes y servicios que ofrece en venta una compañía. La estructura de la mezcla de productos tiene dimensiones tanto en amplitud como en profundidad.  La Amplitud se mide por el numero de líneas de productos que ofrece. Su profundidad por la variedad de tamaños, colores, y modelos que se ofrecen dentro de cada línea de productos.  Los bienes se clasifican según el uso del consumidor final, en bienes industriales y bienes de consumo.  Los bienes industriales son todos los productos destinados a producir otros bienes y servicios en comparación con los bienes destinados a ser vendidos a últimos consumidores.  Los bienes de consumo son todos los productos destinados para el uso de últimos consumidores u hogares y que pueden ser utilizados sin procesar.
I02 MYR	Si. Realmente las velas y los velones son productos que se consumen por motivos religiosos, esotéricos, decorativos, de iluminación y realmente pues, el Táchira como tal es un estado religioso, católico y yo he visto un gran apego a esa fe que tiene el tachirenses que quiere seguir adelante y eso nos ha afectado en buena parte para el consumo de los productos, favorablemente en ese aspecto	PARAFINAS (E02) Las velas y los velones son productos que se consumen por motivos religiosos, esotéricos, decorativos, de iluminación y realmente pues, el Táchira como tal es un estado religioso, católico y yo he visto un gran apego a esa fe que tiene el tachirenses.	
I04 FCC	De repente uso y costumbre si afecta pero va en la técnica en cuanto a la moda, la tendencia, los colores, eh de repente un mueble se queda frío, por decir algo en un estante se queda un par de zapatos, porque paso de moda, entonces, lo mismo nos pasa a nosotros, pero muy esporádicamente, pero no afecta por uso o costumbre porque la mercancía nuestra es algo que viene para todos los públicos, que es algo que se necesita todos los días y es algo para la casa, para la comodidad y confort.	MADERA (E03) De repente uso y costumbre si afecta pero va en la técnica en cuanto a la moda, la tendencia, los colores, eh de repente un mueble se queda frío, pero no afecta por uso o costumbre porque la mercancía nuestra es algo que viene para todos los públicos, se necesita todos los días y es algo para la casa, para la comodidad y confort	
I05 ANN	No, no en eso si no, y volvemos a lo mismo, esto es un producto que se utiliza, el que nos compra los resortes estos son las casa de repuesto de automóvil, eso no cambia ni siquiera les importa el envase ni los colores bonitos, los que le importa a ellos es el uso. En cada producto, siempre probablemente va a haber un resorte.	METALMECÁNICO (E04) Es un producto que se utiliza, el que nos compra los resortes son las casa de repuesto de automóvil, eso no cambia ni siquiera les importa el envase ni los colores bonitos, los que le importa a ellos es el uso. En cada producto, siempre probablemente va a haber un resorte	
I06 LOR	Tiene que ser zapato pronta moda, lo que este en pronta moda, lo que venga de afuera, uno tiene que estar encima de ellos. La estrategia es sacar un modelo que este pegando.	CALZADO (E05) La estrategia es sacar modelos de calzado que están pegando, modelos pronta moda.	

## PROTOCOLO No. 006: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO - RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	F. DOTACIÓN DE FACTORES PRODUCTIVOS	CALIDAD DEL RECURSO HUMANO	1.1.6

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	La satisfacción en el trabajo de los operarios en la PYME
Se observaron diferencias en las culturas de las organizaciones según su actividad industrial.	El Gerente percibe diferencias en la idiosincrasia del trabajador tachirenses con respecto al colombiano. Cuando la informante I03NNN se refiere a la "abierto" es a la universidad nacional abierta, donde se imparte educación a distancia.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Afortunadamente estamos en una región o en una zona ... donde se exporta mucho material, mucho recurso humano hacia el interior del país. Es sorprendente ver como se capta mucho andino en la zona de oriente y el centro. (...) hemos formado mucho personal, sobre todo en la parte productiva, operarios de fibra de vidrio que no se consiguen así con cierta experiencia (...) el personal profesional, afortunadamente la región lo tiene...	PLÁSTICO (E01) (...) se exporta mucho recurso humano hacia el interior del país (...) se capta mucho andino en la zona de oriente y el centro. Hemos formado mucho personal. No se consiguen con cierta experiencia. En administración todos tienen nivel de TSU, Están haciendo cursos por el INCE, o por la abierta. Es un personal que siempre resuelve, no se queda en "que hay que esto no lo puedo hacer". Los de producción ... No quisieron sacar el bachillerato a través de los planes que fomenta el gobierno. No tienen una motivación. Tienen la mentalidad de que soy obrero (...) Han recibido cursos impartidos por empresas proveedoras, no es que te entreguen un certificado, se trato con el INCE... queremos un aprendiz que sea en nuestra área.	La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo.  Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.  Mientras que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.
I02 MYR	(...) son personas que quieren trabajar y son personas que están dispuestas a querer seguir adelante. En algún momento ha habido problema con el recurso humano pero son cosas que se han ya solventado.	PARAFINAS (E02) ... quieren trabajar, que están dispuestas a querer seguir adelante.	
I03 NNN	(...) El personal administrativo es muy capacitado, todos tienen nivel de TSU, Hay chicas que están haciendo cursos por el INCE, o por la abierta. Es un personal que siempre resuelve, no se queda en "que hay que esto no lo puedo hacer". El personal de producción algunos ni siquiera son bachilleres. No quisieron sacar el bachillerato a través de los planes que fomenta el gobierno. No tienen una motivación real para hacerlo. Tienen la mentalidad de que soy obrero de que me quede así. Tampoco es un crecimiento, no existe ningún curso, ninguna especialización, que si puedes estudiar aquí sacas un técnico medio en fibra de vidrio. Los cursos que ellos han recibido han sido impartidos por empresas que son nuestros proveedores pero no es así formal, no es que te entreguen un certificado, se trato con el INCE pero queremos un aprendiz que sea en nuestra área.	MADERA (E03) Excelentes (...) todos son profesionales en su campo, la secretaria es una excelente secretaria tiene 14 años con nosotros, el chofer es un experto transportista de muebles, los ayudantes (...) también saben como hacer sus cosas. La mano de obra venezolana muy buena.	
I04 FCC	Excelente, todos, porque todos somos como una gran familia, aquí por ejemplo la fecha de cumpleaños las celebramos, muy de vez en cuando sin tener ninguna causa para hacerlo nos reunimos y compartimos entre todos, con el jefe. Hacemos un asado de carne o hacemos, nos tomamos una cerveza o vamos a un paseo, entonces y somos una gran familia, lo que le pasa a uno, automáticamente le pasa al otro. Y desde el punto de vista técnico, del desempeño, todos son profesionales en su campo, la secretaria es una excelente secretaria tiene 14 años con nosotros, el chofer por ejemplo es un experto transportista de muebles, los ayudantes tienen menos tiempo trabajando con esto pero también saben como hacer sus cosas.	METALMECÁNICO (E04) Nos alimentamos de los muchachitos del INCE. Son muy buenos. Como son tan jóvenes, vienen de 17 -18 años algunos son difíciles de manejar porque son rebeldes, hay otros muy manejables, que son los que se han formando aquí. La gente de Colombia, son viejos resabiados y cuesta manejarlos. Los empleados todo muy bien. Gente muy trabajadora. (...) el colombiano es recursivo, vivo, picaro pendiente agazapado. Cuando es malo es muy malo. pero cuando es bueno son tremendas personas colaboradoras y muy pendiente. El venezolano es muy de estudiar (...) mientras tanto están sacando una carrera. No piensa quedarse como obreros (...) las secretarías todas han querido estudiar. (...) y son de la frasecita "eso no me toca a mí, eso no lo tengo que hacer yo, eso no es trabajo mío". Entonces les falta la colaboración (...) pasión por la empresa. (...) no se entregan total al trabajo, nunca se entregan. (...) hay es un clasismo ahí, una cierta aversión al que tiene mas o al que esta por encima el jefe, no me voy a dejar joder, CALZADO (E05)	
I05 ANN	La mano de obra venezolana muy buena también se puede decir que nos traen más bien podemos decir que nos alimentamos mas que todo de los muchachitos del INCE que van saliendo. Son muy buenos. Vienen de 17 -18 años. Algunos son difíciles de manejar porque son rebeldes, hay otros muy manejables, que son los que se han formando aquí. La gente de Colombia, es cualquier familia de uno, y son gente muy resabiada también, son viejos resabiados y cuesta manejarlos. Ahora en la parte de empleados todo muy bien. Las secretarías, gente muy trabajadora. La diferencia entre el colombiano y el venezolano, el colombiano es recursivo, vivo, picaro pendiente agazapado. Cuando es malo es muy malo. pero cuando es bueno son tremendas personas colaboradoras y muy pendiente ¿qué pasa con el venezolano?, El venezolano es muy de estudiar. El muchacho venezolanos que tenemos aquí esta porque mientras tanto están sacando una carrera. No piensa quedarse como obreros sino que alguna cosa quieren hacer en la vida entonces, este, y las secretarías también todas han querido estudiar. Todas estudian de noche y, este, les falta como... y son de la frasecita "eso no me toca a mí, eso no lo tengo que hacer yo, eso no es trabajo mío". Entonces les falta la colaboración. Les falta la pasión por la empresa. Claro que uno no le puede pedir a todo el mundo que tenga pasión por la empresa. Pero de eso carecen no se entregan total al trabajo, nunca se entregan. Encontrar una explicación, bueno que estudien me parece una maravilla que quieran superarse, yo no se no entiendo no se si es cierto, yo creo que hay es un clasismo ahí, una cierta aversión al que tiene mas o al que esta por encima el jefe, no me voy a dejar joder,	Son buenos. Son responsables, colaboradores. La diferencia de los operarios colombianos respecto a los venezolanos, es que los colombianos son mas pilas, más despiertos.	
I06 LOR	Son buenos. Son responsables. Lo que pasa a veces, es que la mano de obra es escasa. En líneas generales, son muy colaboradores. Se trabaja un turno normal, si es necesario se trabajan horas extras. La diferencia de los operarios colombianos respecto a los venezolanos, es que los colombianos son mas pilas, mas despiertos.		

## PROTOCOLO No. 007: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO - RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	F. DOTACIÓN DE FACTORES PRODUCTIVOS	CAPACIDAD EMPLEADORA ACTUAL - ROTACIÓN DEL PERSONAL	1.1.7

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	
	La PYME labora, generalmente, un solo turno. De ser necesario habilitan horas extras.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Nosotros tenemos, estamos inferiores a lo que puede considerarse un tope de 50 personas laborando, entre administración y producción, un solo turno, se labora acá en el día y estamos por el orden de los 35 o 36 personas en general. Yo hablo del tope porque las empresas de alguna manera están clasificadas sobre todos los medianos empresarios están clasificados de 50 personas en adelante pero nosotros no hemos llegado todavía allí, por supuesto con capacidad si, no solamente capacidad instalada, sino la experiencia y la capacidad técnica, para poder incrementar nuestra producción y seguramente poder mantener una contratación mayor. En cuanto a la rotación hay una política muy sana, de parte de la empresa. Somos una empresa que tiene 24 años de establecida en el mercado nacional y nuestro personal a la fecha, yo pues tengo 12 años establecido aquí en esta empresa y podemos considerar que es muy estable en personal.	PLÁSTICO (E01) Un solo turno. Hoy día y estamos por el orden de los 35 o 36 personas. No hemos llegado todavía al tope de 50 personas, teniendo capacidad instalada, y la experiencia. Para la rotación hay una política muy sana. Yo tengo 12 años establecido. Podemos considerar que es muy estable en personal. PARAFINA (E02) Un solo turno. Obreros 10 trabajadores. En total somos 18. El personal rota mucho. Yo pienso que ello se debe a que no le gusta el trabajo. No adquieren la habilidad para hacer las cosas. Son personas no son calificadas. Lo que ellos elaboran son cosas muy sencillas que con un poco de aprendizaje y entrenamiento y de poner de su parte lo aprenden fácilmente, pero hay personas que no les gusta y otras personas también que están desmotivadas, y eso tiene mucho que ver el empresario	Consecuentemente con la situación económica del país y la dificultad de la PYME, hay poca demanda de mano de obra.  La PYME ofrece estabilidad laboral lo cual es correspondido por quienes están laborando presentando de alguna manera el compromiso con el trabajo.  El compromiso con el trabajo es asociado con bajas tasas de renunciaciones y escasas ausencias por parte de los trabajadores.
I02 MYR	Tenemos un solo turno. Hay a nivel productivo obrero 10 trabajadores. En total somos 18. El personal rota mucho. Yo pienso que ello se debe a que ha sido a personas que no le gusta el trabajo, me he dado cuenta, que no adquieren la habilidad para hacer las cosas. Porque yo realmente, aunque el personal que yo recluto, son personas que no son calificadas, por lo menos en el área obrera; lo que ellos elaboran son cosas muy sencillas que con un poco de aprendizaje y entrenamiento y de poner de su parte lo aprenden fácilmente, pero hay personas que no les gusta y otras personas también que están desmotivadas, y eso tiene mucho que ver el empresario	MADERA (E03) Ha disminuido en comparación a los últimos años. No se emplea la misma cantidad de gente. La venta ha bajado un 70% como le he dicho, pues tenemos una capacidad empleadora también del 30%. Empleados directos, 2 chóferes, 1 secretaria, el administrador, 1 depositario, como 6 u 8 personas directamente, y los indirectos que son los subcontratados ya podría sumar 20 personas mas o menos. En cuanto a la rotación, el personal no rota mucho. Todos estamos desde donde comenzamos y seguiremos estando, porque no hay posibilidades de ascenso ni de descenso tampoco. Yo estoy con el cargo con el que comencé hace muchos años y ese cargo lo he mantenido, la secretaria seguirá siendo secretaria, porque no hay posibilidades... pero si hay estabilidad, la gente se siente a gusto. La mano de obra de los trabajadores en el mundo de la carpintería es muy fluctuante son muy pocos los que esta estables, el jefe si, bueno desde el comienzo hace 6 años 8 años	El compromiso con el trabajo mide el grado en el cual una persona se identifica psicológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo.  Los empleados con un alto nivel de compromiso con el trabajo se identifican sobremanera con el trabajo y en realidad les importa la clase de trabajo que hacen.
I04 FCC	Ha disminuido en comparación a los últimos años, si, ya la gente, ya no se emplea la misma cantidad de gente, porque los índices de venta ha bajado a un 70% como le he dicho, pues tenemos una capacidad empleadora también del 30%. Si hablamos de números, directos, empleados directos de la empresa hay en este momento 2 chóferes, 1 secretaria, el administrador, 1 depositario, como 6 u 8 personas directamente, y los indirectos que son los subcontratados ya podría sumar 20 personas mas o menos. En cuanto a la rotación, el personal no rota mucho. Todos estamos desde donde comenzamos y seguiremos estando, porque no hay posibilidades de ascenso ni de descenso tampoco. Yo estoy con el cargo con el que comencé hace muchos años y ese cargo lo he mantenido, la secretaria seguirá siendo secretaria, porque no hay posibilidades... pero si hay estabilidad, la gente se siente a gusto. La mano de obra de los trabajadores en el mundo de la carpintería es muy fluctuante son muy pocos los que esta estables, el jefe si, bueno desde el comienzo hace 6 años 8 años	Empleados directos, 2 chóferes, 1 secretaria, el administrador, 1 depositario, como 6 u 8 personas directamente, y los indirectos que son los subcontratados ya podría sumar 20 personas mas o menos. En cuanto a la rotación, el personal no rota mucho. Todos estamos desde donde comenzamos y seguiremos estando, porque no hay posibilidades de ascenso ni de descenso tampoco. Yo estoy con el cargo con el que comencé hace muchos años y ese cargo lo he mantenido, la secretaria seguirá siendo secretaria, porque no hay posibilidades. Hay estabilidad, la gente se siente a gusto. La mano de obra de los trabajadores en el mundo de la carpintería es muy fluctuante. A excepción del jefe que comenzó hace 6 a 8 años.	
I05 ANN	Pues, no muy grande nosotros tenemos ahora como a 26 en nomina y tenemos unos 4 empleados y los otro 4 gerentes que somos nosotros en la familia. El personal no rota mucho, porque como este es un, vamos a decirlo así, una especialidad difícil de encontrar en el mercado o sea es difícil encontrar un resortero, alguien que sepa de resortes. Entonces nos cuesta mucho salir de la gente porque ellos se especializan ni ellos tienen a donde ir porque otras fabricas de resortes no hay muchas y bueno a nosotros nos interesa tenerlos porque ellos son técnicos con experiencia. Ya digo, obreros de tenerlos nosotros de 25 años y hasta 30 años porque ellos traen la escuela de mi papa, entonces esa calidad es la que no la hay. Es la calidad que nosotros vendemos.	METALMECÁNICO (E04) El personal no rota mucho. Es una especialidad difícil de encontrar un resortero. Nos cuesta mucho salir de la gente. Nos interesa tenerlos porque ellos son técnicos con experiencia. Tenemos obreros con antigüedad de 25 años y hasta 30. Ellos traen la escuela de mi papá. Esa calidad es la que no la hay. Es la calidad que nosotros vendemos. Como 26 trabajadores. Tenemos unos 4 empleados y los otro 4 gerentes que somos nosotros en la familia No rotan, ellos se quedan. Unos tienen nueve, ocho, cuatro años de antigüedad.	
I06 LOR	Como 26 trabajadores. No rotan, ellos se quedan. Unos tienen nueve, ocho, cuatro años de antigüedad.	CALZADO (E05) 26 trabajadores. No rotan, ellos se quedan. Unos tienen nueve, ocho, cuatro años de antigüedad.	

## PROTOCOLO No. 008: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO - RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	F. DOTACIÓN FACTORES PRODUCTIVOS	PROCEDENCIA DEL RECURSO HUMANO	1.1.8

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Escasez en la oferta de Mano de Obra especializada
	El gerente esta consciente de la dificultad de obtener la mano de obra especializada, la cual en muchas ocasiones debe entrenar.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	El 90% ... de la zona del Táchira. Hemos capacitado a gente acá, en esa parte técnica; Esto es un campo del plástico reforzado que difícilmente vamos a conseguir un operario ya con una experiencia... los operarios experimentados han sido muy estables (...) la rotación aunque esporádica pero si se ha presentado ha sido mas a nivel de ayudante, entonces es más fácil sustituir un ayudante en el momento y después entrenarlo.	PLÁSTICO (E01) El 90% de la zona del Táchira. Hemos capacitado a gente acá, en esa parte técnica; Esto es un campo del plástico reforzado que difícilmente vamos a conseguir un operario ya con una experiencia	<p>La Demanda de Trabajo es efectuada por la PYME que necesitan brazos obreros para su industria, mientras que la oferta de trabajo la hacen los obreros que ofrecen sus fuerzas a la industria.</p> <p>En cuanto al aspecto cualitativo, que viene dada por el numero de personas ocupadas en un 80% es tachirenses.</p> <p>Ante la escasez de operarios calificados, estos deberán ser formados por la industria.</p>
I02 MYR	Son de San Cristóbal, Táriba lo más cercanos. No se me dificulta conseguir personas calificadas para el proceso productivo, y para nada se me hace difícil conseguir una persona que pueda hacer el trabajo.	PARAFINA (E02) Son de San Cristóbal, Táriba lo más cercanos. No se me dificulta conseguir personas calificadas para el proceso productivo	
I04 FCC	La secretaria es nacida en Ureña pero criada aquí en San Cristóbal. Hay otro chico que es de Santa Ana, los otros que son adyacentes de lagunillas y el otro muchacho que es de Táriba, pero todos son de aquí del Estado Táchira y el dueño que es italiano los hijos del dueño son caraqueños pero criados aquí en san Cristóbal y yo que nací en Pamplona [Colombia]. En cuanto a los operarios calificados, siempre ha sido difícil tener personas que conozca, mucha gente que trabaja la madera y eso, pero que no conocen del mundo del mueble y que tengan, que sean concientes en su acabado...	MADERA (E03) De Ureña, San Cristóbal, Santa Ana, de lagunillas, de Táriba. El dueño es italiano, los hijos, caraqueños criados aquí en san Cristóbal y yo que nací en Pamplona [Colombia]. En cuanto a los operarios calificados, siempre ha sido difícil tener personas que conozca, mucha gente que trabaja la madera y eso, pero que no conocen del mundo del mueble y que tengan, que sean concientes en su acabado	
I05 ANN	Táchira y Colombia (Cúcuta). Calificados ... no hay muchas fabricas en el país. Fabricas de esta especialidad en el Táchira, nosotros nada mas, en Venezuela había dos o tres pero creo que dos ya desaparecieron una se llamaba "RO" y otro "R" Nos agrupa la Cámara de Metalmecánica. Tenemos mano de obra colombiana, más o menos el 10% un poquito mas, vamos a hablar de un 20%. Esta es mano de obra que se trajo cuando papá fundo la empresa se los trajo directamente de Colombia. Esa gente tiene 20-25 años aquí.	METALMECÁNICO (E04) Táchira y Colombia, un 20% (Cúcuta). Calificados ... no hay muchas fabricas en el país	
I06 LOR	Son venezolanos y un 20% de Colombia. (...) A veces se nos dificulta conseguir operarios calificados. Cuando no se consigue personal hay que entrenarlo, como aprendiz primero. Soltarlo como costurero, poco a poco. Se le van dando otras responsabilidades. Son motivados para aprender.	CALZADO (E05) Venezolanos y un 20% de Colombia. A veces se nos dificulta conseguir operarios calificados. Cuando no se consigue personal hay que entrenarlo, como aprendiz primero.	

## PROTOCOLO No. 009: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	F. DOTACIÓN FACTORES PRODUCTIVOS	RELACIÓN COSTO CALIDAD DE LOS SERVICIOS PUBLICOS DE ENERGIA ELECTRICA, AGUA, TELEFONO QUE LA INDUSTRIA CONSUME	1.1.9

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Servicios públicos de baja calidad afectan la productividad y la capacidad para competir en la industria
A pesar de las dificultades que ocasiona el no estar al día en el pago del servicio del agua, el informante I06-LOR, hace chistes de las anteriores siglas del INOS, que en la población solía así llamarlo. El se ríe, junto al grupo que presencia la entrevista.	El informante I06-LOR se refiere a Hidrosuroeste llamado anteriormente INOS (Instituto Nacional de Obras Sanitarias). La informante de parafinas se ubica geográficamente en un sitio diferente a los demás. Lagunillas es una localidad a la salida de la ciudad de San Cristóbal.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	La experiencia ha sido muy amarga, sobre todo con la parte de la energía eléctrica. No podemos decir que el empresariado o la industria en general no cumple con sus obligaciones pero todavía no a alcanzado un servicio optimo de calidad... porque estos bajones que se producen en el día, por el contrario ocasionan un perjuicio tremendo y un gasto, un gasto económico fuerte porque se queman o se dañan los equipos; hemos tenido experiencias fuertes. En cuanto al agua... es un servicio que ha sido más consecuente que la parte eléctrica, para nuestro proceso productivo ha sido medianamente bien sin tanto contratiempo. El teléfono... ha sido allí uno de los mejores servicios que podemos experimentar.	PLÁSTICO (E01) La experiencia ha sido muy amarga, con la energía eléctrica. Estos bajones que se producen en el día, ocasionan un perjuicio tremendo y un gasto, un gasto económico fuerte porque se queman o se dañan los equipos; hemos tenido experiencias fuertes. El agua... es un servicio que ha sido más consecuente. Para nuestro proceso productivo ha sido medianamente bien sin tanto contratiempo. El teléfono es uno de los mejores servicios que podemos experimentar.	La provisión de servicios públicos en su mayoría han estado tradicionalmente en manos del estado.  Estos servicios se consideran bienes públicos y estratégicos para el desarrollo nacional.
I02 MYR	...no he tenido problema con esos servicios públicos, no he tenido apagones que me dañen los equipos, el agua si la necesitamos para el sistema de enfriamiento... es una relación bastante beneficiosa, lo que ellos ofrecen en ese aspecto me parece bien, en el lugar en donde yo estoy ubicada.	PARAFINA (E02) No he tenido problema con esos servicios públicos, no he tenido apagones que me dañen los equipos, el agua si la necesitamos para el sistema de enfriamiento. Es una relación bastante beneficiosa, lo que ellos ofrecen en ese aspecto me parece bien, en el lugar en donde yo estoy ubicada.	La deficiencia de esos servicios ha afectado el crecimiento económico y la competitividad del país.
I04 FCC	...la electricidad aquí es muy mala, no tiene una continuidad en el voltaje, suben y bajan y se dañan mucho lo que es la parte de los bombillos y eso. En la parte de la fabricación pues también a veces daña algunos motores y eso. Sí, hemos sufrido pérdidas que no han sido muy cuantiosas que si de repente la masa de un motor, para el proceso y ocasiona problemas. El agua, bueno no tenemos problemas, pero en lagunillas si llega el agua en la noche o cada dos días, se tiene, se apronta. Sí, el teléfono excesivamente caro, es muy costoso, pero la eficiencia se mantiene.	MADERA (E03) La electricidad aquí es muy mala, no tiene una continuidad en el voltaje, suben y bajan y se dañan mucho lo que es la parte de los bombillos y eso. En la parte de la fabricación pues también a veces daña algunos motores. Hemos sufrido pérdidas que no han sido muy cuantiosas, por ejemplo, la masa de un motor, para el proceso, ocasiona problemas. El agua, bueno no tenemos problemas, pero en lagunillas si llega el agua en la noche o cada dos días, se tiene, se apronta. Sí, el teléfono excesivamente caro, muy costoso, pero la eficiencia se mantiene.	El gasto publico ha crecido mas rápidamente que los ingresos fiscales.
I05 ANN	La calidad... es pésimo, Cadela pues es muy costoso, y cada rato cortan la luz, se baja la tensión, No se nos ha dañado la maquinaria gracias a dios porque... tienen protectores además nosotros trabajamos con trifásico. El agua no lo usamos casi para nada... tenemos una planta de cincado y ahí es donde se usa un poco de agua, pero son tanques como de 60-70 litros, lo que son es un poco intransigentes cualquier retardo en el pago y ya le están cortando el contador. Sí, no esperan ni 15 días y ya están cortando, deberían pensar mas, que somos industria, El teléfono bien.	METALMECÁNICO (E04) La calidad, es pésimo, Cadela pues es muy costoso, y cada rato cortan la luz, se baja la tensión, No se nos ha dañado la maquinaria, gracias a dios porque tienen protectores además nosotros trabajamos con trifásico. El agua no lo usamos casi para nada, tenemos una planta de cincado y ahí es donde se usa un poco de agua, pero son tanques como de 60-70 litros. Lo que son es un poco intransigentes cualquier retardo en el pago y ya le están cortando el contador. Sí, no esperan ni 15 días y ya están cortando, deberían pensar mas, que somos industria, El teléfono bien.	Uno de los sectores más vulnerable es el recorte de presupuesto para infraestructura.
I06 LOR	Muy bien el servicio de energía eléctrica. Todo bien. El agua... es bueno cuando se esta al día, cuando se paga, porque si no la pagamos nos la cortan. Pero cuando hay un problema, el INOS, ¿Qué es lo que quiere decir? "Instituto Nacional de Oídos Sordos".. El teléfono ha sido buen servicio.	CALZADO (E05) Muy bien el servicio de energía eléctrica. El agua, es bueno cuando se esta al día, cuando se paga, porque si no la pagamos nos la cortan. Pero cuando hay un problema, el INOS, ¿Qué es lo que quiere decir? "Instituto Nacional de Oídos Sordos". El teléfono ha sido buen servicio..	

## PROTOCOLO No. 010: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	F. DOTACIÓN FACTORES PRODUCTIVOS	GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO QUE SE EMPLEEN PARA PRODUCIR PRODUCTOS, TECNOLOGÍAS O MEJORAR PROCESOS	1.1.10

DIARIO DE INVESTIGACIÓN				CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA			NOTAS DE CAMPO	
			Hay varios procesos artesanales por la falta de maquinaria.	Procesos artesanales en el ciclo productivo de la PYME.

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	(...) En cuanto a la parte productiva se sigue un patrón, digamos que marca una norma a nivel mundial como la fiber glass, en este caso, allí no es que halla habido mucha variación mas de inventar algo nuevo, sería mejorar el proceso productivo, (...) han habido ciertos secretos allí de manejar y manipular todos estos químicos, de buscar no solamente la parte de ahorrar, sino de saberlo manejar proporcionalmente, saber mezclar estos productos químicos. (...)	PLÁSTICO (E01) En la parte productiva se sigue un patrón, digamos que marca una norma a nivel mundial como la fiber glass. Allí no es que halla habido mucha variación mas de inventar algo nuevo, sería mejorar el proceso productivo han habido ciertos secretos allí de manejar y manipular todos estos químicos.	La PYME tachirenses, a través de los procesos artesanales, fabrica parcialmente algunos de sus productos, usando procesos que requiere destreza manual y artística.
I02 MYR	Realmente no me acuerdo, no se me viene a la mente. Pero si se han logrado muchas cosas con invenciones caseras. (...) los trabajadores, ellos aplican un poco la lógica... inventan cosas, algún tipo de proceso. Algunos procesos son propios de la empresa; o sea el proceso consiste por ejemplo en envolver el velón, como lo envolvemos nosotros, es diferente totalmente, a nuestro criterio, no tenemos maquina sino que cada vez pero nosotros mismos diseñamos esos procesos.	PARAFINAS (E02) Realmente no me acuerdo. Se han logrado muchas cosas con invenciones caseras. ellos aplican un poco la lógica... inventan cosas. Algunos procesos son propios de la empresa: por ejemplo en envolver el velón, como lo envolvemos nosotros, es diferente totalmente, a nuestro criterio, no tenemos maquina sino que cada vez pero nosotros mismos diseñamos esos procesos.	Los procesos artesanales son tan antiguos como la humanidad. Entre las técnicas artesanales más antiguas figuran la cestería, el tejido, el trabajo en madera y la cerámica. Casi todas las técnicas artesanales que hoy se practican tienen cientos o miles de años de antigüedad.
I03 NÑI	Nosotros una vez hicimos unas casas modulares en fibra de vidrio. Acá el concepto de ladrillo esta muy arraigado.		La artesanía constituyó la base de la economía urbana en Europa hasta la Revolución industrial, en el siglo XIX. Sin embargo, los artesanos desaparecieron prácticamente con el nacimiento de la producción en serie. Como reacción a los efectos de la industrialización se creó en Inglaterra, a finales del siglo XIX.
I04 FCC	Tal vez en algunas técnicas de pintura se ha generado algunas cosas que de repente estaban ahí pero que las hemos descubierto, en los acabados como dar mejor acabado y más que todo eso, porque ya el resto, en las técnicas de pintura si y que se han copiado de otras cosas pero se ha tratado de mejorar en cuanto ha diseño y modelos y eso también	MADERA (E03) Tal vez en algunas técnicas de pintura se ha generado algunas cosas que de repente estaban ahí pero que las hemos descubierto, como dar mejor acabado en las técnicas de pintura si y que se han copiado de otras cosas pero se ha tratado de mejorar en cuanto ha diseño y modelos y eso también	Debe señalarse, que en muchos lugares del mundo la artesanía sigue practicándose como hace siglos. Tal es el caso de la cestería china, el batik indonesio y el encaje de bolillos español.
I05 ANN	... generalmente se innova mucho porque como le digo, no hay capacidad para comprar maquinas, (...) hay que comprarlas en el exterior a juro, entonces, lo que se hace, es que se hacen maquinas aquí en la fabrica, sí. Con los matriceros y los técnicos que tenemos ya con tanta experiencia, se han hecho maquititas, no son unas súper maquinas, pero si son maquinas que vamos a poner, tienen 2, 3 este movimientos mecánicos que son importantes. Los matriceros son muchachos del INCE, preparados por ellos, ellos hacen las matrices y se las ingenian	METALMECÁNICO (E04) Se innova mucho, no hay capacidad para comprar maquinas. se hacen maquinas aquí en la fabrica, sí. Con los matriceros y los técnicos que tenemos ya con tanta experiencia, se han hecho maquititas, no son unas súper maquinas, tienen 2, 3 movimientos mecánicos que son importantes. Los matriceros son muchachos del INCE.	La gran mayoría de los países de América Latina son grandes creadores artesanales. Ello se explica por las altas tasas de desempleo producido, en muchos casos, por el éxodo de la población rural a las grandes urbes.  La variedad de productos es prácticamente inabarcable, aunque a grandes rasgos puede resumirse en:  (1) Textiles: tejidos con telares de cintura y telares de madera, bordados, prendas de vestir, sweaters (jerséis), mantas, ponchos, gorros; (2) Marroquinería: calzado, bolsos, cinturones, carteras, monederos; (3) Metal: platería, cobre, plomo, hojalata, peltre; (4) Vidrio; (5) Plástico; (6) Cerámica; (7) Madera; (8) Joyería; (9) Gastronomía; (10) Piñatas; (11) Papel; (12) Cestería: mimbre, anea, rattan, carrizo, bambú y otros tallos (Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002).  Muchas de las actividades consideradas como artesanales son ejecutadas de alguna manera por la PYME del Táchira en los actuales momentos (2004).

## PROTOCOLO No. 011: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	F. DOTACIÓN FACTORES PRODUCTIVOS	RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA QUE AYUDAN AL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR PRODUCTIVO	1.1.11

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Los recursos de infraestructura como elementos facilitadores para la competitividad en la industria
El informante I06-LOR ante la pregunta demostró cierta ingenuidad y su tono de voz fue dulce al repreguntar al final de su exposición.	La informante I05-ANN se refiere al aeropuerto de San Antonio del Táchira, zona fronteriza con Colombia, donde se ha reseñado por los medios de comunicación respecto a la incidencia del contrabando y tráfico de drogas.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Para la distribución de nuestros productos y colocarlos en el mercado, bueno, aunque poseemos transporte propio para hacerlo. En cuanto a los medios (...) en cuanto a la parte de publicidad y propaganda cumple un papel importante, televisión, prensa, radio, hemos utilizado ese tipo de medios... para lograr tener un alcance mayor.	PLÁSTICO (E01) Poseemos transporte propio para hacerlo. La parte de publicidad y propaganda cumple un papel importante, televisión, prensa, radio, hemos utilizado ese tipo de medios... para lograr tener un alcance mayor.	Venezuela ha sido uno de los países con mejor dotación de infraestructura de América Latina.
I02 MYR	Sí. A mí me parece que el sector puede inter relacionarse fácilmente con otros estados con otros mercados y me parece favorable; lo único bueno, que las vías de comunicación o de transporte no están en buen estado en el caso del Táchira, y en el caso de los aeropuertos porque están muy lejanos.	PARAFINA (E02) El sector puede inter relacionarse fácilmente con otros estados con otros mercados y me parece favorable. Las vías de comunicación o de transporte no están en buen estado. Los aeropuertos están muy lejanos.	Sus redes viales son de las más extensas: 95155 kilómetros de carretera, de los cuales 32300 están pavimentados; posee 13 puertos y más de cien aeropuertos.
I04 FCC	Claro, no solamente el fortalecimiento de la compañía en la que trabajo sino ayuda en general a todo el estado, pero hay factores como por ejemplo la mala vialidad, que eso atrasa muchas veces y crea pérdida, por ejemplo, al camión hubo que cambiarle las dos crucetas porque se le partieron. Cada cruceta cuesta 80.000 bolívares, yo le atribuyo eso por ejemplo, a lo malo que están las vías en todas partes.	MADERA (E03) Ayuda en general a todo el estado, pero hay factores como por ejemplo la mala vialidad, que eso atrasa muchas veces y crea pérdida, por ejemplo, al camión hubo que cambiarle las dos crucetas porque se le partieron. Cada cruceta cuesta 80.000 bolívares.	Su parque eléctrico es un de los pocos del mundo que posee líneas de transmisión de 765 Kilowatios.
I05 ANN	Bueno, en el transporte, en realidad pues no, no nos quejamos. Lo que sí, la parte de aeropuertos. Es la que más falla. (...) el problema de los aeropuertos de aquí o debe ser en la zona en que están es que para mandar por avión eso es una revisadera abren las cajas, y tan difícil que es embalar esos resortes, entonces cuando uno manda por avión la abren, la desbaratan, entonces preferimos mandarla por transporte terrestre. Con respecto al transporte terrestre, no hemos tenido problemas, no, nosotros trabajamos con "UT", trabajamos con todos, trabajamos con "A".. Como el cliente lo decida, porque el cliente paga el flete, si él dice mándamelo por aquí que me sale más económico, o sea depende del cliente	METALMECÁNICO (E04) No nos quejamos. Lo que sí, la parte de aeropuertos. Es la que más falla. El problema de los aeropuertos debe ser en la zona en que están es que para mandar por avión eso es una revisadera abren las cajas, y tan difícil que es embalar esos resortes, entonces cuando uno manda por avión la abren, la desbaratan, entonces preferimos mandarla por transporte terrestre. No hemos tenido problemas, trabajamos con "UT", con "A".. El cliente paga el flete,	La densidad telefónica alcanzó en el 2001, 11 líneas por cada cien habitantes.
I06 LOR	Sí fortalece... si no hubieran esas vías ¿cómo llegan nuestros productos para elaborar el calzado? Claro, porque, como le dijera, son vías, de que por ejemplo, los despachos de mercancías, si no hubieran esas vías, como llegan nuestros productos para elaborar el calzado.	CALZADO (E05) Si no hubieran esas vías ¿cómo llegan nuestros productos para elaborar el calzado?	Sin embargo, esta reducida la capacidad del estado para invertir en infraestructura.  La capacidad estatal para invertir en infraestructura ha variado de manera consecuente con los cambios de las condiciones macroeconómicas.

## PROTOCOLO No. 012: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	G. SERVICIOS PÚBLICOS	VALORACIÓN DEL TRANSPORTE EN CUANTO A COSTO Y DISPONIBILIDAD PARA LLEVAR A SUS DESTINOS FINALES A PERSONAS Y MERCANCÍAS	1.1.12

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Encarecimiento del producto por fletes
La queja generalizada de los Gerentes son los altos costos del flete.	Los productos terminados son maltratados por el mal manejo por parte de los transportistas. externos.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	La eficiencia pues, tendríamos que valorarla en varios aspectos. hoy día en Venezuela el costo que implica un flete para cualquier destino esto influye notablemente, encarece, finalmente el producto, nosotros tenemos transporte propio, camiones, totalmente equipados que trasladan nuestros productos terminados, de esa forma logramos en menos tiempo y con mayor eficacia colocar nuestros productos y con mayor prontitud a nuestros distribuidores a nivel nacional...	PLÁSTICO (E01) Hoy día en Venezuela el costo que implica un flete para cualquier destino, esto influye notablemente, encarece, finalmente el producto. Nosotros tenemos transporte propio, camiones, totalmente equipados, logramos en menos tiempo y con mayor eficacia colocar nuestros productos y con mayor prontitud a nuestros distribuidores a nivel nacional...	El transporte de personas y mercancías, bajo todas sus formas, aérea, acuática y terrestre es imprescindible para lograr los flujos adecuados, que sean económicos y oportuno de los diversos factores producidos necesarios, así como para colocar los productos en sus destinos finales.  Una red adecuada de medios de transportes, eficiente y seguro, es un recurso de primer orden para permitir el funcionamiento de las empresas (Antonorski B., M., 1995:43)
I02 MYR	(...) tenemos servicio de transporte mixto. Yo utilizo el transporte de la empresa y contrato flete y otros transportes. En cuanto al costo y disponibilidad no es muy fácil es bastante complicado y costoso, me parece a mí. De hecho a veces no hay disponibilidad de los camiones para transportar la mercancía y también otro detalle que yo veo de esas personas que hacen esos fletes es que no cuidan el manejo de las mercancías no lo hacen de la mejor manera y el maltrato de las mercancías lo que hace que aumenta los costos y las quejas.	PARAFINAS (E02) Tenemos servicio de transporte mixto. Utilizo el transporte de la empresa y contrato flete y otros transportes. Es bastante complicado y costoso. A veces no hay disponibilidad de los camiones para transportar la mercancía. Otro detalle, que yo veo de esas personas que hacen esos fletes es que no cuidan el manejo de las mercancías no lo hacen de la mejor manera y el maltrato de las mercancías lo que hace que aumenta los costos y las quejas.	
I04 FCC	Bueno, aquí en el Táchira para el aspecto de transportes de muebles hay unas compañías que son muy buenas, si, entonces son excelentes que se manda la mercancía con toda la confiabilidad, viaja con seguro, la gente es responsable sabe manejar la mercancía nuestra. En cuanto a la disponibilidad si, tenemos una buena asistencia de eso, mas que todo en el pueblo cordero [Táchira] existen unas compañías pequeñas que son casi compañías familiares micro compañías familiares de transporte pero nos surten bien a nosotros, si coordinamos y se envían para todas las partes del país.	MADERA (E03) Hay unas compañías que son muy buenas, excelentes que se manda la mercancía con toda la confiabilidad, viaja con seguro, la gente es responsable sabe manejar la mercancía nuestra. En cuanto a la disponibilidad si, tenemos una buena asistencia de eso, mas que todo en el pueblo Cordero [Táchira] existen unas compañías pequeñas que son casi compañías familiares micro compañías familiares de transporte pero nos surten bien a nosotros, si coordinamos y se envían para todas las partes del país.	
I05 ANN	Bueno a mí me parece bueno, no una maravilla, pero bueno, si aceptable. Depende de la línea, algunos son muy costosos, y algunos ni siquiera llegan a los lugares porque nosotros mandamos a muchos pueblitos donde no llega el transporte. Son pueblitos donde lo que hay es ventas de repuestos.	METALMECÁNICO (E04) No una maravilla, pero bueno, si aceptable. Depende de la línea, Algunos son muy costosos, y algunos ni siquiera llegan a los lugares porque nosotros mandamos a muchos pueblitos donde no llega el transporte. Son pueblitos donde lo que hay es ventas de repuestos.	
I06 LOR	Es costoso. Si hay disponibilidad. Son costosos, son sus costos. A veces peleamos. Utilizamos empresas formadas	CALZADO (E05) Son costosos. A veces peleamos. Utilizamos empresas formadas	

## PROTOCOLO No. 013: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	G. SERVICIOS PÚBLICOS	SEGURIDAD DE PERSONAS Y BIENES	1.1.13

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	El fenómeno de la inseguridad y su efecto en las actividades productivas
Al conversar con los Gerentes, se evidencia el estado de zozobra, afectándoles no solamente a ellos sino a su grupo familiar.	La inseguridad afecta a personas y bienes en la PYME	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Bueno mira, este, ha sido siempre también un tema de preocupación para el empresario, el industrial tachirense, el acercamiento tan inmediato de la frontera, y no es nuevo tampoco y lleva muchos años con esta amarga experiencia, secuestro, y cualquier otro tipo de manejo al margen completamente de la ley que ha ocasionado mas bien un temor en muchas personas en invertir, esto ha repercutido mucho de que en San Cristóbal como tal o su zona industrial no haya crecido, el parque industrial en San Cristóbal, y propiamente Táchira, pues ha estado muy limitado, ha estado bastante limitado, de pronto por ese temor.	PLÁSTICO (E01) Es un tema de preocupación para el empresario, el acercamiento tan inmediato de la frontera, y no es nuevo tampoco y lleva muchos años con esta amarga experiencia, secuestro. Ha ocasionado mas bien un temor en muchas personas en invertir, esto ha repercutido de que su zona industrial no haya crecido,	La operatividad de la PYME es afectada por los delitos a personas y cosas.
I02 MYR	Grave. Grave. Personalmente no he tenido problemas. Pero he visto muchas experiencias de amigos que tienen negocios y han tenido problemas de seguridad graves. Y por otra parte la mama de mi esposo tuvo una experiencia muy fea con unos chicos o señores que la drogaron y la llevaron por allá y la llevaron a la casa, ella saco todas las prendas y se las entrego.	PARAFINA (E02) Grave. Grave. Personalmente no he tenido problemas. Pero he visto muchas experiencias de amigos que tienen negocios y han tenido problemas de seguridad graves. Y por otra parte la mama de mi esposo tuvo una experiencia muy fea, que la drogaron y la llevaron por allá y la llevaron a la casa, ella saco todas las prendas y se las entrego.	La actividad delictiva tiene costos asociados, de tipo directos e indirectos.
I04 FCC	En eso si estamos mal, mal, mal, es lamentable pero estamos viviendo un ola de inseguridad increíble, todo el tiempo estamos viviendo asustados no se sabe en que momento pueden llegar a atracar, cada vez que habla uno con una persona, cada vez que se lee el periódico pareciera que estuviéramos viviendo el mismo día repetidamente, sicariatos, atracos, robos, robos a mano armada, siempre alguien lo toca una persona que uno conoce y eso lo afecta a uno bastantísimo. En lo personal, si he tenido experiencias desagradables, si, pero aquí en la compañía no, pero si muy cerquita, muy adyacente.	MADERA (E03) En eso si estamos mal. Lamentable estamos viviendo una ola de inseguridad increíble, estamos viviendo asustados no se sabe en que momento pueden llegar a atracar, cada vez que se lee el periódico pareciera que estuviéramos viviendo el mismo día repetidamente, sicariatos, atracos, robos, robos a mano armada, siempre alguien lo toca una persona que uno conoce y eso lo afecta a uno bastantísimo. En lo personal, si he tenido experiencias desagradables.	Los costos directos que se asocian con la actividad delictiva se expresan en pérdidas de capital físico, humano y recursos naturales, pero además traen consigo efectos negativos secundarios que están estrechamente relacionados con las actividades empresariales y que en muchos casos merman su capacidad competitiva.
I05 ANN	Bueno, en realidad ahorita como están las cosas con la inseguridad, no hay ninguna, cero, cero seguridad, tiene uno que ingeniárselas para... bueno, estar protegido, con vigilancia privada... todos estos sectores... Bueno aquí en el barrio ["PR"] por ejemplo matan a 2, 3 personas a cada rato, aquí. Nosotros ni a la bodega salimos, eso es a cada rato aquí, aquí detrás de la pared mataron a uno el otro día.	En eso si estamos mal. Lamentable estamos viviendo una ola de inseguridad increíble, estamos viviendo asustados no se sabe en que momento pueden llegar a atracar, cada vez que se lee el periódico pareciera que estuviéramos viviendo el mismo día repetidamente, sicariatos, atracos, robos, robos a mano armada, siempre alguien lo toca una persona que uno conoce y eso lo afecta a uno bastantísimo. En lo personal, si he tenido experiencias desagradables.	Existe un temor generalizado, tanto de empresarios como de trabajadores, de convertirse en víctima de un delito, lo cual se traduce en un impacto negativo sobre la productividad.
I06 LOR	En eso si estamos mal. Me gusto los operativos que esta haciendo el gobierno ahorita. Pero ahorita Salí y ya como que se acabo el operativo. Como que eso es a ráficos. Pero deberían incrementar eso. Esos operativos por siempre. Yo no me molesto porque me pidan cedula, me requisen el carro, no. Los obreros salen de cobrar y se montan en una buseta y los atracan, eso es muy peligroso.	METALMECÁNICO (E04) Como están las cosas con la inseguridad, cero, cero seguridad. Tiene uno que ingeniárselas para... bueno, estar protegido, con vigilancia privada en todos estos sectores. Bueno aquí en el barrio [PR] por ejemplo matan a 2, 3 personas a cada rato, aquí. Nosotros ni a la bodega salimos, eso es a cada rato aquí, aquí detrás de la pared mataron a uno el otro día.  CALZADO (E05) En eso si estamos mal. Me gusto los operativos que esta haciendo el gobierno ahorita. Pero ahorita Salí y ya como que se acabo el operativo. Como que eso es a ráficos. Pero deberían incrementar esos operativos por siempre. Yo no me molesto porque me pidan cedula, me requisen el carro, no. Los obreros salen de cobrar y se montan en una buseta y los atracan, eso es muy peligroso.	

## PROTOCOLO No. 014: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.1 AMBIENTE GENERAL	F. SERVICIOS PÚBLICOS	ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA (DEMANDA-JUICIO)	1.1.14

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	La Administración de Justicia Y algunas experiencias en la PYME
Para el informante I01-CHA la pregunta le es incomoda y en reiteradas ocasiones insistió de no haber tenido esa experiencia desagradable. El informante I06-LOR contesto con mucho coraje su respuesta, a pesar de que es el que tiene más marcada conducta religiosa. Había un dejo de rabia en el informante I04-FCC en la forma como la gente "paga" las deudas morosas.	Por algunos indicios se presume que el informante I06-LOR ha tenido algunas experiencias en el manejo de un crédito bancario. Pues el alto costo del capital prestado casi lo llevan a la quiebra	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Hasta la presente no hemos tenido esa experiencia desagradable. Ni con clientes o proveedores, nos hemos manejado muy sanamente. El conocimiento que tengo simple y llanamente, lo que se ha oído, lo que he leído por prensa, y ciertas experiencias, y ha sido relativo, algunos han salido beneficiados con el aparato de justicia, otros han salido mas bien decepcionados. Nada ha sido perfecto, sin embargo, se ha visto una intención diferente de instrumentar de poder mejorar una atención directa a cualquier agraviado o a cualquier denunciante; la misma defensoría del pueblo, como funciona hoy una fiscalía, quizás esto motivado a que mucha gente si sin temor se acerque a acudir a cualquier instancia judicial. Porque repito, no hemos tenido una experiencia directa...	PLÁSTICO (E01) No hemos tenido esa experiencia desagradable. Ni con clientes o proveedores, nos hemos manejado muy sanamente. Algunos han salido beneficiados con el aparato de justicia, otros han salido mas bien decepcionados. Se ha visto una intención diferente de instrumentar de poder mejorar una atención directa a cualquier agraviado o a cualquier denunciante; la misma defensoría del pueblo, como funciona hoy una fiscalía, quizás esto motivado a que mucha gente si sin temor se acerque a acudir a cualquier instancia judicial.	El principal tribunal venezolano es el Tribunal Supremo de Justicia, que cuenta con una sala cuyo objeto es la interpretación de la propia Constitución.  Es un órgano colegiado responsable de la custodia de la Constitución nacional, que interpreta, cumple y la hace cumplir.  La administración de la justicia está a cargo del poder judicial.
I02 MYR	En particular no he tenido experiencias. La administración de esa justicia no la están haciendo de la manera más apropiada. A mí me parece que el indicador más latente es que la inseguridad ha aumentado de manera progresiva.		El poder judicial es ejercido por la Corte Suprema de Justicia, los tribunales y los juzgados.
I04 FCC	No, No hemos tenido de ese tipo de experiencias. Si lo que es por ejemplo por deuda yo tengo entendido que se puede introducir una demanda y eso, pero no es "obligante" pagar, pagan como les da la gana si hablamos en términos generales, muchas veces llama uno a un abogado, por decir algo para que cancelen una deuda y es preferible pues no hacerlo porque eso, la gente se evade de una forma u otra y no obligan a pagar a nadie.	PARAFINAS (E02) No he tenido experiencias. La administración de esa justicia no la están haciendo de la manera más apropiada. A mí me parece que el indicador más latente es que la inseguridad ha aumentado de manera progresiva.	La Corte Suprema de Justicia ejerce la superintendencia de todos los organismos del poder judicial y decide en única instancia los conflictos de jurisdicción y competencia.
I05 ANN	Pues, si tenemos experiencia por un embargo que nos hizo el Seniat, pero en realidad nos embargo unas maquinas, por la deuda, porque estábamos atrasados, como le digo venimos de tener unos años terribles. Claro, porque era una deuda monetaria. O sea hay sino hay justicia o injusticia se debe y sino paga, pues te embargan, no hay para donde mas, si en eso si nos tuvieron cierta paciencia y consideraron que como estábamos dando empleo, nos iban a tener esa consideración.	MADERA (E03) No hemos tenido de ese tipo de experiencias. Tengo entendido que se puede introducir una demanda y eso, pero no es "obligante" pagar, pagan como les da la gana si hablamos en términos generales, muchas veces llama uno a un abogado, para que cancelen una deuda y es preferible pues no hacerlo porque eso, la gente se evade de una forma u otra y no obligan a pagar a nadie.	Conoce y resuelve sobre materias de inconstitucionalidad, en el recurso de casación, supervisa los institutos de detención y reclusión.
I06 LOR	Eso se lo dejamos a los políticos, que se maten entre ellos mismos	METALMECÁNICO (E04) Tenemos experiencia por un embargo que nos hizo el Seniat, De unas maquinas, por la deuda, estábamos atrasados, venimos de tener unos años terribles. O sea hay sino hay justicia o injusticia se debe y sino paga, pues te embargan, no hay para donde mas, nos tuvieron cierta paciencia y consideraron que como estábamos dando empleo, nos iban a tener esa consideración.  CALZADO (E05) Eso se lo dejamos a los políticos, que se maten entre ellos mismos	

# PROTOCOLO No. 015: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	A. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	FECHA FUNDACIÓN - TENENCIA DE LA PLANTA FÍSICA	1.2.1

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	
Al informante I01-CHA se le observa cierta satisfacción al dar énfasis al "por ahora", del cual se supo que estaban en tramites de compra, información obtenida por otro informante.	El "por ahora" indica que están en conversaciones para comprar la sede. Dicha frase fue muy celebre en Venezuela siendo pronunciada y hecha publica cuando el actual Presidente del país fue detenido cuando hubo la rebelión militar que daría posteriormente, la finalización del mandato del entonces presidente Carlos Andrés Pérez.	Ciclo de Vida de la Empresa

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Tenemos 24 años de fundados y nuestra sede es alquilada "por ahora". Existe la fabrica y también, en Ureña un punto de venta.	<p>PLÁSTICO (E01)</p> <p>24 años de fundados. Sede es alquilada "por ahora". En Ureña un punto de venta.</p> <p>PARAFINA</p> <p>32 años. La tenencia de la sede es propia</p>	<p>El ciclo de vida de las empresas es una progresión de etapas que atraviesan muchas organizaciones empezando por su creación o inicio y terminando con su declinación, muerte o cierre.</p> <p>Pasa por etapas de crecimiento y madurez a través de la cual implementa estrategias para alargar esos ciclos.</p>
I02 MYR	Treinta y dos años. Y la tenencia de la sede es propia		
I03 NÑI	Tiene 24 años de fundada y su sede no es propia. Esta en arrendamiento. Ahora se esta tramitando un crédito para adquirirla. Los dueños del galpón son una sucesión, esa familia lo obtuvo por herencia, el señor que es el representante legal es el Sr. "LCH" es con quien nosotros siempre hemos tratado. Son como ocho personas, los sucesores.		
I04 FCC	Cumple 28 años de fundada, ahorita en Noviembre [2004]. La fabrica (Lagunillas, vía Rubio) es sede propia. El punto de venta o exhibición, es alquilado		
I05 ANN	Son treinta y cuatro años. Es propia.		
I06 LOR	14 años, la actual apenas dos meses. La sede es propia	<p>MADERA (E03)</p> <p>Cumple 28 años de fundada, en Noviembre [2004]. La fabrica, en Lagunillas, vía Rubio, es sede propia. El punto de venta o exhibición, es alquilado</p> <p>METALMECÁNICO (E04)</p> <p>Son treinta y cuatro años. Es propia.</p> <p>CALZADO (E05)</p> <p>14 años, la actual apenas dos meses. La sede es propia</p>	

## PROTOCOLO No. 016: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	A. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	PORTAFOLIO PRODUCTOS - TENDENCIA A TRAVÉS DEL TIEMPO	1.2.2

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Tendencia al incremento en la profundidad del Portafolio de Productos

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	(...) fabricamos laminas para divisiones de baño en fibra de vidrio, en diferentes presentaciones, fabricamos el tanque para almacenar el agua, fabricamos laminas acanaladas para techar, la translúcida, de fibra de vidrio (...) cumplimos una doble función en el mercado, porque aparte de ser consumidores para nuestros procesos como tal de somos distribuidores de materia prima en este campo del plástico reforzado. Por supuesto que hay unas líneas que han desmejorado en cuanto a la cantidad de unidades colocadas en el mercado. Uno u otro causa que haya influido. (...) y eso nos han permitido colocar nuevos productos, mas bien ha habido aumento en los diseños.	PLÁSTICO (E01) Laminas para divisiones de baño en fibra de vidrio, en diferentes presentaciones, tanque para almacenar el agua, Laminas acanaladas para techar, lamina translúcida.  Por solicitud de alguien hay unos topes de mesa, sillas. Topes, piscinas, potes de basura, reparaciones de carro y hasta casas modulares.  Cumplimos una doble función en el mercado, porque aparte de ser consumidores para nuestros procesos como tal somos distribuidores de materia prima en este campo del plástico reforzado.  Hay unas líneas que han desmejorado en cuanto a la cantidad de unidades colocadas en el mercado. Ha habido aumento en los diseños.	El portafolio se refiere a todos los productos que ofrece en venta una compañía.  Las dimensiones son de amplitud (líneas de productos), y profundidad que viene dada por la variedad de tamaños, colores, modelos.
I02 MYR	Elaboramos velas en tres tamaños, se vende suelta, en diferentes empaques, en cajas de cartón, empaques más individuales, elaboramos velones en tres tamaños, elaboramos lámparas veladoras y todos esos productos se elaboran en diferentes colores. Durante el tiempo el portafolio ha ido aumentando.	Cumplimos una doble función en el mercado, porque aparte de ser consumidores para nuestros procesos como tal somos distribuidores de materia prima en este campo del plástico reforzado.	
I03 NNI	Laminas para puerta de separación de baños, el tanque de almacenamiento de agua, laminas acanaladas para techo, pero en fibra de vidrio se puede fabricar muchas cosas, hay unos topes de mesa (...) se hicieron por solicitud de alguien... (...) hemos fabricado piscinas, potes de basura, las reparaciones de carro (...)Hasta casas, nosotros una vez hicimos unas casas modulares en fibra de vidrio. Se fabricaron unas sillas, (...) topes, a veces cúpulas...	Hay unas líneas que han desmejorado en cuanto a la cantidad de unidades colocadas en el mercado. Ha habido aumento en los diseños.	
I04 FCC	Industria del mueble en madera: Línea del Hogar, contentiva de juegos de dormitorios, juego de comedor, juego de recibos, accesorios para el hogar en cuanto a madera, Esporádicamente se hacen decoraciones de oficina y eso, las cuales son muy pocos La que mayor porcentaje representa indudablemente que es la línea de los juegos de dormitorio, se vende mucho mas. (...) en que en cada casa existen tres habitaciones, por ejemplo, y una sala y una sola cocina. (...) dormitorio, básicamente lo compone, la cama completa, con las dos mesas de noche, la peinadora, el espejo, la poltrona, un diván en ese caso. También los rústicos	PARAFINAS (E02) Elaboramos velas en tres tamaños, se vende suelta, en diferentes empaques, en cajas de cartón, empaques más individuales, elaboramos velones en tres tamaños, elaboramos lámparas veladoras y todos esos productos se elaboran en diferentes colores. Durante el tiempo el portafolio ha ido aumentando.	
I05 ANN	Pues son resortes y afines, afines quiere decir todo lo que se fabrique con alambre, pueden ser flejes, cuchillas, pasadores, estos ganchos, toda esa cantidad de cosas que se fabriquen de metal. Fabricamos el resorte de reposición para los frenos de carro, y para y la parte esa es la parte automotriz, la parte trabajamos para línea blanca, trabajamos para agrícola. Para los lapiceros... ¡para tantas cosas! Todo lo que lleve un resorte; Se fabrica por pedidos, por ordenes especiales, ellos piden, mandan planos, o muestras y se les fabrican en base a eso. Al pasar el tiempo, las líneas aumentan (...) hay tanta variedad de cosas (...) algo un nuevo aparato tiene un resorte y la línea de automotriz cambia por el hecho de que cambian los modelos de los carros.	MADERA (E03) Industria del mueble en madera: Línea del Hogar, contentiva de juegos de dormitorios, juego de comedor, juego de recibos, accesorios para el hogar en cuanto a madera.  Esporádicamente se hacen decoraciones de oficina y eso, las cuales son muy pocos  La que mayor porcentaje representa indudablemente que es la línea de los juegos de dormitorio, se vende mucho más.  También los rústicos	
I06 LOR	Calzado para niña, Calzado para dama. Se inicio con una línea de abuelita. Ahora se piensa reactivarla. Las señoras las están pidiendo. No es abuelita porque la usen personas muy mayores. Es un zapato en piel suave, bajito. Ellas lo están pidiendo	METALMECÁNICO (E04) Pues son resortes y afines, afines quiere decir todo lo que se fabrique con alambre, pueden ser flejes, cuchillas, pasadores, estos ganchos, toda esa cantidad de cosas que se fabriquen de metal. Fabricamos el resorte de reposición para los frenos de carro, y para y la parte esa es la parte automotriz, la parte trabajamos para línea blanca, trabajamos para agrícola. Para los lapiceros. todo lo que lleve un resorte Al pasar el tiempo, las líneas aumentan Hay variedad  CALZADO (E05) Calzado para niña, Calzado para dama. Se inicio con una línea de abuelita. Se va a reactivar porque ellas lo están pidiendo.	

## PROTOCOLO No. 017: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	A ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	NACIONALIDAD DEL CAPITAL PARENTESCO ENTRE LOS SOCIOS	1.2.3

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	La Empresa Familiar
Los ojos de la informante I05-ANN se humedecen ligeramente al recordar a su padre. Demuestra mucho orgullo de él.	En su mayoría los informantes se extrañan a la pregunta de que si hay algún tipo de parentesco entre los socios.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Es capital nacional, venezolano. Si hay parentesco, es una empresa netamente familiar (padre, hijos) somos compañía anónima...	PLÁSTICO (E01) Es capital nacional, venezolano. Si hay parentesco, es una empresa netamente familiar: Padre, Madre, Hijos. Es compañía anónima...	Se podría afirmar que la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.  Las dimensiones de la empresa familiar son la propiedad, el poder, y la transición a las siguientes generaciones.  Como cualquier empresa hay factores que le adversan.
I02 MYR	Es capital es propio venezolano. Sí. Hay parentesco, todos somos familia. Madre y Hermanos.		
I03 NNi	Es nacional y si hay parentesco entre los socios (padre, madre, hijos)		
I04 FCC	Es capital nacional. Desde el punto de vista de los socios, hay un dueño absoluto. La figura jurídica es una firma personal, Pero dentro de la organización, los hijos del dueño esporádicamente ayudan en la dirección, o manejo del negocio, pero normalmente el que esta a cargo es el propietario.	PARAFINAS (E02) Es capital es propio venezolano. Sí. Hay parentesco, todos somos familia. Madre y Hermanos.	Se conciben como sistemas y se han creado teorías para su estudio, las cuales se conocen como la de dos círculos y la de tres círculos.
I05 ANN	Nacional. Es compañía anónima, pero esto es una fabrica mas que nada familiar, una industria somos cuatro hermanos porque la empresa la fundo mi papá. Estamos al frente una sucesión. Estamos un hermano, y tres hermanas. Entonces, nos quedamos nosotros y aquí estamos...	MADERA (E03) Es capital nacional. Desde el punto de vista de los socios, hay un dueño absoluto. La figura jurídica es una firma personal, Los hijos del dueño esporádicamente ayudan en la dirección, pero normalmente el que esta a cargo es el propietario.	
I06 LOR	Es nacional. Hay tres socios. Dos herramos varones, y la esposa de uno de ellos.	METALMECANICO (E04) Nacional. Es compañía anónima, pero esto es una fabrica mas que nada familiar, una industria es cuatro hermanos porque la empresa la fundo mi papá. Estamos al frente una sucesión. Estamos un hermano, y tres hermanas.  CALZADO (E05) Es nacional. Hay tres socios. Dos hermanos varones, y la esposa de uno de ellos.	

## PROTOCOLO No. 018: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	B. FINANZAS	CAPITAL DE LA EMPRESA - NUEVAS INVERSIONES	1.2.4

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Política de Dividendos

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
102 MYR	El capital social no son sino doce millones; el capital general son seiscientos millones. Si hay previstas nuevas inversiones, para la compra de maquinaria y en tecnología	PLÁSTICO (E01) El capital social esta en 40 millones, y el total esta alrededor de los 500 millones. La inversión que esta prevista para este ejercicio es la adquisición de los galpones, la sede propia.	Se evidencia un incremento acumulación de ingresos acumulados, lo que conlleva a un aumento de las utilidades no distribuidas, parte del superávit ganado, y que no fueron asignadas para el reparto de dividendos.  Los dividendos son los réditos, utilidades, ganancias que generan los títulos llamados acciones que corresponden a las partes alícuotas que componen un capital.
103 NNI	El capital social esta en 40 millones, y el total esta alrededor de los 500 millones. La inversión que esta prevista para este ejercicio es la adquisición de los galpones. Es la lucha que estamos haciendo para los galpones, para la adquisición de la sede propia.		
104 FCC	No podría decirle pero debe estar, ahorita, así en forma de transito, en términos generales como en 80 a 100 millones de bolívares. En cuanto a nuevas inversiones, en este momento no, no creo.	PARAFINAS (E02) El capital social no son sino doce millones; el capital general son seiscientos millones. Si hay previstas nuevas inversiones, para la compra de maquinaria y en tecnología	
105 ANN	El que esta en el registro es diez millones, en realidad es bajito para lo que es. El capital pues mas que nada es la parte de los activos se podía hablar de mil millones más o menos. Pues por ahora no esta previsto realizar nuevas inversiones, no porque realmente estamos como quien dice saliendo de un hueco, hasta ahora estábamos muy mal, tuvimos muy mal.	MADERA (E03) No podría decirle pero debe estar, ahorita, así en forma de transito, en términos generales como en 80 a 100 millones de bolívares. En cuanto a nuevas inversiones, en este momento no, no creo.	
106 LOR	Asciende a diez millones. No tiene previstas nuevas inversiones	METALMECANICO (E04) El que esta en el registro es diez millones, en realidad es bajito para lo que es. El capital pues mas que nada es la parte de los activos se podía hablar de mil millones más o menos. No esta previsto realizar nuevas inversiones.  CALZADO (E05) Asciende a diez millones. No tiene previstas nuevas inversiones	

# PROTOCOLO No. 019: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	B. FINANZAS	CAPITAL DE TRABAJO - PARA LA OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA	1.2.5

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	
El gerente <i>I06LOR</i> invoca a la superioridad divina, tiene fe, cree en milagros.	Solo una PYME no solicita prestamos, tiene lo que ellos llaman “capital flotante”. Para el momento de la entrevista, la informante I03NNI, tenía cinco años laborando en la empresa.	Deficiencias en la gestión de las Cuentas por Cobrar

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Cuando hemos requerido, pues inmediatamente se solicita a la banca, ese apoyo, ellos evalúan nuestra capacidad, nuestras garantías, nuestra solvencia y hemos tenido acceso a nuevos capitales de trabajo.	<p>PLÁSTICO (E01) Se solicita a la banca, evalúan nuestra capacidad, nuestras garantías, nuestra solvencia.</p> <p>(...) los clientes... se atrasan un poco en los pagos, hay un poquito de problema en la liquidez (...) Pues nosotros tenemos financiamiento con varios bancos, tenemos líneas de crédito en “B”, tenemos línea de crédito en “BC”, tenemos línea de crédito en “BC”, tenemos crédito de vehículos en “BM”, y siempre se ha trabajado con las líneas PYME desde que yo estoy en la organización y desde antes la empresa siempre ha trabajado con financiamiento bancario. Pero la empresa siempre ha buscado mantener ese financiamiento y hacerlo bien, pagar puntualmente.</p> <p>PARAFINAS (E02) Nos ha pasado mucho porque el flujo de caja siempre afecta las demoras en las cuentas por cobrar entonces nos impiden, nos crea cuellos de botella para generar trabajo y operatividad de la empresa y lo solucionamos con los bancos.</p> <p>MADERA (E03) Habría que recurrir a los bancos, no, que sería lo más viable. Pero, no, normalmente, nunca se ha tenido necesidad, el capital de trabajo ha estado “flotante”.</p> <p>METALMECÁNICO (E04). Nos asumimos hasta lo que entra, nos arropamos hasta donde llega la cobija, hacemos milagros maromas, compramos menos alambres, no poseemos una parte financiadora que ayude a la industria en estos momentos. Cuando uno va a concretar no hay nada, mucho papeleo</p> <p>CALZADO (E05) No... milagros que hace el señor. Nada es imposible para dios. La banca, a veces, el amigo, me da sobregiros, con el gerente, con el compromiso de cubrir a los quince días.</p>	<p>Las cuentas por cobrar son partidas del balance general, específicamente del activo circulante.</p> <p>Elas provienen de las ventas que las empresas hacen a crédito.</p> <p>La Cuentas por cobrar son clasificadas según su antigüedad en no vencidas y vencidas. Se debe hacer una provisión para la estimación de las partidas incobrables.</p> <p>La falta de una gestión eficaz en la cobranza, que permite convertir las cuentas por cobrar en efectivo, genera una falta de liquidez aumentando las necesidades de capital de trabajo.</p>
I02 MYR	Nos ha pasado mucho porque el flujo de caja siempre afecta las demoras en las cuentas por cobrar entonces nos impiden, nos crea cuellos de botella para generar trabajo y operatividad de la empresa y lo solucionamos con los bancos.		
I03 NNI	(...) los clientes... se atrasan un poco en los pagos, hay un poquito de problema en la liquidez (...) Pues nosotros tenemos financiamiento con varios bancos, tenemos líneas de crédito en “B”, tenemos línea de crédito en “BC”, tenemos crédito de vehículos en “BM”, y siempre se ha trabajado con las líneas PYME desde que yo estoy en la organización y desde antes la empresa siempre ha trabajado con financiamiento bancario. Pero la empresa siempre ha buscado mantener ese financiamiento y hacerlo bien, pagar puntualmente.		
I04 FCC	Habría que recurrir a los bancos, no, que sería lo más viable. Pero, no, normalmente, nunca se ha tenido necesidad, el capital de trabajo ha estado “flotante”, sí todo el tiempo.		
I05 ANN	Pues, generalmente. Este, nos, pues nos asumimos hasta lo que entra, nos arropamos hasta donde llega la cobija, hacemos milagros maromas, compramos menos alambres, todas esas cosas porque en realidad no poseemos una parte financiadora que ayude a la industria en estos momentos. Porque esta sí todos esos créditos que da el uno y que da el otro pero en realidad cuando uno va a concretar no hay nada, mucho papeleo		
I06 LOR	No... milagros que hace el señor. Nada es imposible para dios. La banca, a veces, el amigo, me da sobregiros, con el gerente, con el compromiso de cubrir a los quince días,		

## PROTOCOLO No. 020: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	B. FINANZAS	APALANCAMIENTO FINANCIERO	1.2.6

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Apalancamiento a través del financiamiento sin garantías y a corto plazo
	El proveedor "I" es uno de los más estratégicos venezolano de la empresa E01.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Los proveedores nos han apalancado. Hasta la presente, satisfactoriamente, hemos tenido muy buena relación con la banca, indistintamente, privada o público y hemos tenido acceso al dinero fresco.	PLÁSTICO (E01) Los proveedores nos han apalancado. Hay buena relación con la banca, privada o público. Hemos tenido acceso al dinero fresco.	<p>El crédito comercial es una forma de financiamiento a corto plazo, sin garantías, habitual en casi todos los negocios.</p> <p>Es la mayor fuente de fondos a corto plazo.</p> <p>Al aumentar la producción y las correspondientes compras, las cuentas por pagar aumentan y proporcionan parte de los fondos necesarios para financiar dicho aumento de producción.</p> <p>De esta forma la PYME obtiene un apalancamiento financiero. Existen otras modalidades de financiamiento a corto plazo.</p>
I02 MYR	Con la banca privada, con líneas de crédito. Los proveedores casi no nos financian.		
I03 NNI	Teníamos financiamiento... hasta 60 días con nuestros proveedores, ahorita con "I" si tenemos una opción de giros de descuentos... le llevamos todo a giros, el lo descuenta en el banco, nosotros cubrimos los intereses, ellos obtienen su dinero completo y nosotros cubrimos el diferencial. Pero desde que esta lo del dólar pues la mayoría es prepago. Ni siquiera contado, es prepago, hay que pagar primero para que nos despachen. Esto afecta a la empresa, su capital de trabajo o flujo de caja. Nosotros si les mantenemos el crédito a nuestros clientes, Bueno, con "B" ha sido bastante buena, ellos tienen una tasa bastante preferencial para la PYME y con los otros bancos pues también ha sido... nunca se han dejado de utilizar las líneas, pues difícil en casi todo caso, es obtenerla por primera vez, pero es una línea que tiene un año, se va tramitando los documentos, ellos lo que quieren que la empresa sea muy formal en su información financiera. Sus declaraciones de impuestos, sus balances y esa información siempre se está pasando y siempre se esta renovando los cupos, porque eso es un cupo, utilicense o no el cupo lo tenemos en el banco	<p>Teníamos financiamiento hasta de 60 días con nuestros proveedores. Usamos la opción de giros de descuentos. Le llevamos todo a giros, el lo descuenta en el banco, nosotros cubrimos los intereses, ellos obtienen su dinero completo. Desde que esta lo del dólar pues la mayoría es prepago. Ni siquiera contado, hay que pagar primero para que nos despachen. Esto afecta su capital de trabajo o flujo de caja.</p> <p>Los Bancos quieren que la empresa sea muy formal en su información financiera. Sus declaraciones de impuestos, sus balances. Nosotros si les mantenemos el crédito a nuestros clientes</p>	
I04 FCC	Ya no se trabaja a crédito, anteriormente si se trabajaba con algunos plazos. Pero ahorita inclusive para efectos de bajar costos es preferible pagar de contado. Porque eso equivale a un 5 o 10% de descuento adicional, y con eso se puede trabajar para poder competir en cuanto a los precios. No, nosotros no hemos manejado líneas de crédito.	<p>PARAFINAS (E02) Con la banca privada, con líneas de crédito. Los proveedores casi no nos financian.</p>	
I05 ANN	Los proveedores es a contado, ya nadie vende a crédito. En realidad nosotros ahorita estamos comprando en Colombia. No de prepago, sino contra entrega. No, ellos ya tienen la confianza con nosotros que es contra entrega. Tenemos unas líneas de crédito. Es importación, la pagamos con transferencias, ellos nos envían. Nosotros hacemos el pedido, como no pedimos tanta cantidad, porque ya no pedimos tanta cantidad, pedimos pequeñas cantidades según los pedidos que nos vayan entrando. Entonces este ellos nos mandan tranquilamente y nosotros les hacemos la transferencia. Vamos a Cúcuta y hacemos la transferencia. En cuanto al Banco, el único crédito que nos dieron a nosotros fue hace como el 2003 ó 2002, nos dio una plata fundesta es la fundación pequeña esta del gobierno para dar créditos, pero nos la dieron extraordinariamente porque en realidad esa entidad lo que da es créditos pequeños, a pequeños industriales, que si maquinas de coser para amas de casa, que si no se que. Y eso fue una ayuda que nos dio el gobernador, nos metió una mano ahí. En realidad necesitábamos más, pero fue una ayudita que nos dijeron ahí. Es la última ayuda que recibimos de parte del estado. No hemos gestionado mas, con bancos es imposible, porque nosotros tenemos unas deudas con los bancos, viejas, pequeñas en realidad no son grandes, entonces los bancos simplemente cuando uno tiene una deuda así sea una deuda de una tarjeta de crédito de uno de los dueños no nos dan nada	<p>MADERA (E03) Ya no se trabaja a crédito. Para efectos de bajar costos es preferible pagar de contado. Eso equivale a un 5 o 10% de descuento adicional, y con eso se puede trabajar para poder competir en cuanto a los precios. No hemos manejado líneas de crédito.</p> <p>METALMECÁNICO (E04) Los proveedores es a contado, ya nadie vende a crédito, contra entrega.</p> <p>Con Colombia, tenemos unas líneas de crédito. No de prepago, sino contra entrega.</p>	
I06 LOR	Hemos recibido crédito de nuestros proveedores. Se han manejado bien. Ellos nos dan plazos de 30 y hasta 60 días.	<p>El único crédito bancario que nos dieron a nosotros fue como el 2003 ó 2002, por Fundesta, extraordinariamente porque en realidad esa entidad lo que da es créditos pequeños, a pequeños industriales, que si maquinas de coser para amas de casa, fue una ayuda que nos dio el gobernador. En realidad necesitábamos más</p> <p>Con bancos es imposible, porque nosotros tenemos unas deudas viejas.</p> <p>CALZADO (E05) Hemos recibido crédito de nuestros proveedores. Se han manejado bien. Ellos nos dan plazos de 30 y hasta 60 días.</p>	

## PROTOCOLO No. 021: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	B. FINANZAS	PERCEPCIÓN DEL COSTO DEL CAPITAL,, FRECUENCIA DE SOLICITUD Y OBJETIVO DEL FINANCIAMIENTO	1.2.7

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	
Los exorbitantes costos por intereses bancarios casi comprometen la permanencia en el mercado de la empresa E05. Fue una experiencia amarga para el informante I06LOR. Sin embargo, el es persistente y sigue luchando. Aspira a llegar donde antes estaba.	El informante I06-LOR paso momentos difíciles financieros por los compromisos a que tenía que hacer frente con las instituciones bancarias, lo que lo llevo a vender el 50 % del galpón donde funciona actualmente.	Excesivos Costos del Capital

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	100% de los casos es precisamente para capital de trabajo, invertir en área de maquinaria, en tecnología, capital de trabajo, (es materia prima, precisamente)...	PLÁSTICO (E01) 100% de los casos es para capital de trabajo, invertir en área de maquinaria, en tecnología, capital de trabajo, materia prima.	El pago realizado por la utilización del dinero, es llamado interés.
I02 MYR	Es costoso, pero a la vez la rentabilidad que ofrece, que genera ese capital es compensada. Los créditos se solicita para adquisición de maquinaria, realmente de lo que más se utiliza y tecnología; a veces también se utiliza para invertir en materia prima, a veces una oferta no como para procesar inmediatamente sino para almacenar. (...) 100 toneladas de parafina... con una frecuencia de cada seis meses.	Hubo épocas en que las tasas estaban terribles, muy altas	Desde la perspectiva económica, se considera, más específicamente, un pago realizado por la obtención de capital.
I03 NNI	Hubo épocas en que las tasas estaban terribles, muy, muy altas	PARAFINA (E02) Es costoso, pero a la vez la rentabilidad que ofrece, que genera ese capital es compensada.	Los economistas también consideran el interés como la recompensa del ahorro, es decir, el pago que se ofrece a los individuos para que ahorren, permitiendo que otras personas accedan a este ahorro.
I04 FCC	No aplica la pregunta ya que nunca han pedido préstamos, ni solicitan créditos.		
I05 ANN	Costosos... la industria no se maneja como un comerciante, la industria ... tarda mucho en reponerse, entonces, ese dinero, en realidad este se vuelve agua cuando uno lo recibe y entonces los pagos son grandes por años cortos, cinco años es muy poco para una industria. Para repotenciar o mejorar una industria tiene que ser como estamos ahorita todos, tratando de mejorarnos bien. Los prestamos, son, generalmente es para comprar materia prima, pero muchas veces ha sido para pagarles las utilidades atrasadas de los empleados, de los obreros, las vacaciones, hay contrataciones colectivas, a fin de año.	Los créditos se solicita para adquisición de maquinaria, realmente de lo que más se utiliza y tecnología; a veces también se utiliza para invertir en materia prima.	Para la teoría económica, el interés es el precio del dinero.
I06 LOR	Claro, el banco cobra el interés, ahora es bueno, antes trabajamos fue para la banca. Estaban al cien por ciento. Esa experiencia nos quebró prácticamente	MADERA (E03) Nunca han pedido préstamos.  METALMECÁNICO (E04) Costosos. No se maneja como un comerciante, la industria tarda mucho en reponerse, se vuelve agua cuando uno lo recibe y entonces los pagos son grandes por años cortos, cinco años, es muy poco para una industria.  Los prestamos, son, generalmente es para comprar materia prima, pero muchas veces ha sido para pagarles las utilidades atrasadas de los empleados, de los obreros, las vacaciones, hay contrataciones colectivas, a fin de año.  CALZADO (E05) Claro, el banco cobra el interés, ahora es bueno, antes trabajamos fue para la banca. Estaban al cien por ciento. Esa experiencia nos quebró prácticamente	

## PROTOCOLO No. 022: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	B. FINANZAS COSTO	SISTEMAS DE COSTOS DE FABRICACIÓN	1.2.8

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Inadecuados Sistemas de Contabilidad de Costos
No hay mucha transparencia en los métodos utilizados en el cálculo y revisión de sus costos.	Hay sistemas de contabilidad de costos que parecieran inadecuados para los actuales tiempos.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Todas nuestras líneas de producción están debidamente costeadas, su estructura esta debidamente precisada, incluyendo no solamente la parte de productividad sino el manejo administrativo, todo tipo de gastos operacionales igual que cualquier eventualidad que se presente para poder determinar un precio final. Con cierta frecuencia, diría yo, son revisados y corregidos, sí señora.	PLÁSTICO (E01) Todas nuestras líneas de producción están debidamente costeadas, su estructura esta debidamente precisada, incluyendo productividad, manejo administrativo, gastos operacionales igual que cualquier eventualidad. Son revisados y corregidos	Los sistemas de contabilidad de costos proporcionan a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo ó de suministrar un servicio en particular.
I02 MYR	Si tenemos un sistema de costos y ellos son revisados y corregidos permanentemente		Los tres elementos del costo son materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación o carga fabril.
I03 NNI	Por línea de producto, sí. Trabajamos con costos promedios y vamos contabilizando todo, todo el tiempo y directamente se van haciendo ajustes. ... Todo el tiempo y permanentemente esos costos son revisados y corregidos.	PARAFINAS (E02) Si tenemos un sistema de costos y ellos son revisados y corregidos permanentemente	Los sistemas de contabilidad de costos se ven influidos por algunos factores tales como el tamaño de la empresa, el número de productos que se fabrican, la complejidad de la fabricación y de otras operaciones; La actitud de la gerencia hacia el control de los costos; y los costos en que se incurren para reacoger la información detallada de los costos.
I04 FCC	Sí, de eso me encargo yo, yo saco los costos. Incluyendo, alguna carguilla fabril, se colocan la mercancía en bruto, los gastos operacionales, los gastos de infraestructura, que es ahí en donde va la carga fabril y los acabados, las terminaciones, hasta terminar la mercancía. Yo estoy poniéndome todo el tiempo al día cada vez que hay un. Ahorita hay que hacerlo casi todos los meses, para poder mantener los precios, entonces hay que hacerlo casi todos los meses.	MADERA (E03) Yo saco los costos. Se colocan la mercancía en bruto, los gastos operacionales, los gastos de infraestructura, que es ahí en donde va la carga fabril y los acabados, las terminaciones, hasta terminar la mercancía. Yo estoy poniéndome todo el tiempo al día, para poder mantener los precios	Los costos se clasifican teniendo en cuenta la naturaleza de las operaciones de fabricación en costos por ordenes de fabricación u ordenes específicas; costos por procesos o departamentos; los costos por clases y costos de montaje (son variantes de los costos por ordenes específicas).
I05 ANN	Hay un sistema de costos, pero es un sistema de costo implementado hace muchos años que es como una regla, un calculo que se hace, que eso lo aplica es mi hermana que es la que cotiza. Pero, es muy así, no es muy analizada por decir algo se toman los costos como han incrementado los suministros y de ahí se le agrega cierto porcentajes al producto, cuando hay aumentos de sueldos por supuesto van directos al producto. En cuanto a su revisión y corrección, claro que sí, hay que hacerlo obligatoriamente porque si no, no, se pierde todo lo que es la ganancia de la empresa.	METALMECÁNICO (E04) Hay un sistema de costos, implementado hace muchos años que es como una regla, un calculo que se hace, lo aplica es mi hermana que es la que cotiza. Pero no es muy analizada por decir algo se toman los costos, como han incrementado los suministros y de ahí se le agrega cierto porcentajes al producto, cuando hay aumentos de sueldos por supuesto van directos al producto. En cuanto a su revisión y corrección, hay que hacerlo obligatoriamente porque si no, no, se pierde todo lo que es la ganancia de la empresa	

## PROTOCOLO No. 023: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	C. ESTRATEGIA	VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS	1.2.9

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	La falta de valoración del pensamiento estratégico
La informante del sector parafinas, se noto como apenada de que por "descuido" no se hubiese proyectado la misión y visión de la organización.	En el caso de la empresa del sector plásticos y parafinas, aun cuando los gerentes tienen estudios universitarios, a nivel de licenciatura y tienen conocimientos respecto al pensamiento estratégico, no logran vincularlo con sus organizaciones. Probablemente lo ven como algo académico.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Sí. Nosotros programamos, hacemos nuestras proyecciones, nuestros presupuestos que pudiésemos alcanzar de forma inmediata, a corto y mediano plazo. En cuanto a nuestra filosofía de empresa, sí, nosotros tenemos uno muy tradicional, es precisamente nuestro pregón permanente, en el mercado de la puerta de baño, hemos hecho mucho énfasis de que la calidad de nuestro producto estriba en la calidad del tipo de material con que la fabricamos, porque hay otros productos similares pero fabricados de otra manera, con otro tipo de materia prima, pero ellos no garantizan lo mismo...	PLÁSTICO (E01) Para la página en Internet se está haciendo el desarrollo de la visión, misión, los objetivos a largo plazo, la doctrina de la empresa, nuestras políticas, hacia donde vamos.	El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras.  El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.  El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos, basados en los sentimientos más que analíticos, basados en la información.
I02 MYR	La empresa no ha proyectado una visión, misión u objetivos. Sin embargo al personal se les ha tratado de explicar, de involucrarlos en esa planeación, pero tal como elaborar misión visión, donde están todos pegados que los leen en todas partes, No. Realmente no se ha hecho por descuido.	PARAFINA (E02) La empresa no ha proyectado una visión, misión u objetivos. Sin embargo al personal se les ha tratado de explicar, de involucrarlos en esa planeación, pero tal como elaborar misión visión, donde están todos pegados que los leen en todas partes, No. Realmente no se ha hecho por descuido.	
I03 NÑI	Se está haciendo ahorita para la página en Internet se está haciendo el desarrollo de la visión, misión, los objetivos a largo plazo, la doctrina de la empresa, nuestras políticas, hacia donde vamos, el encargado es el ingeniero "WMC" es nuestro Gerente General,	MADERA (E03) No se ha publicado, pero sí, sí hablamos mucho de eso. El Sr. "T" [propietario]. Estamos todo el tiempo hablando de proyectos y de lo que se podría hacer y de lo que vamos a dejar de hacer. Lo hacemos verbalmente, mejor dicho. La publicación la hacemos verbalmente o el me expone o yo le expongo	
I04 FCC	No se ha publicado, pero sí, sí hablamos mucho de eso. El Sr. "T" [propietario] y yo estamos todo el tiempo hablando de proyectos y de lo que se podría hacer y de lo que vamos a dejar de hacer o lo que vamos hacer futuramente. Lo hacemos verbalmente, mejor dicho. La publicación la hacemos verbalmente o el me expone o yo le expongo la circunstancia y hablamos de eso.	METALMECÁNICO (E04) No la visión, la misión y los objetivos están en el registro de comercio y en realidad pues la misión es la fabricación de resortes y los objetivos, nuestros objetivos han sido siempre mejorar tecnológicamente en ese aspecto. En la empresa no están publicados, para la transmisión a los trabajadores, no, se les habla mucho a ellos. Como tenemos gente de tantos años es como una comunicación familiar, hablamos mi hermano es el que se mete en planta pues tiene un contacto directo con los obreros full tiempo, les habla, les dice le explica, les exige "x" cosa,	
I05 ANN	No la visión, la misión y los objetivos están en el registro de comercio y en realidad pues la misión es la fabricación de resortes y los objetivos, nuestros objetivos han sido siempre mejorar tecnológicamente en ese aspecto. En la empresa no están publicados, para la transmisión a los trabajadores, no, se les habla mucho a ellos. Como tenemos gente de tantos años es como una comunicación familiar	CALZADO (E05) No. A medida que van sacando nuevas líneas se va incrementando, aumentar producción cada año, un 10, 20%	
I06 LOR	No. No, a medida que van sacando nuevas líneas se va incrementando, aumentar producción cada año, un 10, 20%		

## PROTOCOLO No. 024: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	C. ESTRATEGIA	MISIÓN EN TÉRMINOS QUE ESTIMULEN LA COMPETITIVIDAD	1.2.10

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	La calidad como factor de competitividad
La informante de la empresa E-02 dio una respuesta tajante y su expresión corporal indico que no daría ningún comentario adicional.	A pesar de que no poseen la definición tacita y publicada de una visión y misión, si entienden los empresarios que el factor costo-calidad es vital para el estímulo de la competitividad.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si. Es algo determinante. Nosotros en el tiempo hemos garantizado al mercado en general, la calidad de nuestros productos, esta la misión ha sido un trabajito de hormiga de que no solamente el distribuidor entienda de que tiene un producto rentable para la comercialización sino que a su vez ese instalador o fabricante este confiado que el producto que esta utilizando es un producto que a su vez le garantiza al consumidor final su inversión a través de la bondad que tiene la fibra de vidrio, y yo me atrevería a decir con toda responsabilidad es que se basa el éxito, de que esta empresa hoy en día es líder en el mercado nacional. Si. Nosotros programamos, hacemos nuestras proyecciones, nuestros presupuestos que pudiésemos alcanzar de forma inmediata, a corto y mediano plazo. En cuanto a nuestra filosofía de empresa, si, nosotros tenemos uno muy tradicional, es precisamente nuestro pregón permanente, en el mercado de la puerta de baño, hemos hechos mucho énfasis de que la calidad de nuestro producto estriba en la calidad del tipo de material con que la fabricamos, porque hay otros productos similares pero fabricados de otra manera, con otro tipo de materia prima, pero ellos no garantizan lo mismo...	PLÁSTICO (E01) Hemos garantizado al mercado en general, la calidad de nuestros productos.  Que no solamente el distribuidor entienda de que tiene un producto rentable para la comercialización si no que a su vez ese instalador o fabricante este confiado que el producto que esta utilizando es un producto que a su vez le garantiza al consumidor final su inversión a través de la bondad que tiene la fibra de vidrio, de donde se basa el éxito.	<p>La calidad del producto es igual que la capacidad del producto para cumplir con sus funciones. Esta incluye la duración global del producto, su confiabilidad, exactitud, facilidad de manejo y reparación y otros atributos valiosos.</p> <p>La Asociación Americana para el Control de la Calidad define el termino calidad como el total de rasgos y características de un producto o servicio que repercuten en su capacidad para satisfacer necesidades, sean tacitas o implícitas.</p> <p>La calidad de actuación se refiere a la medida en que un producto cumple con sus funciones.</p> <p>La calidad de concordancia se refiere a la ausencia de defectos y a la consistencia con la que un producto produce una cantidad especifica de resultados.</p> <p>Para producir la satisfacción del cliente, las empresas deben manejar sus propias cadenas de valor y el sistema entero para proporcionar valor centrándose en el cliente.</p> <p>La meta de la empresa no solo es conseguir clientes, sino retenerlos. La administración de la calidad total se ha convertido en un enfoque modular para producir la satisfacción del cliente y las utilidades de la empresa.</p> <p>Las empresas deben entender como perciben la calidad sus clientes y cuanta calidad esperan.</p> <p>La exigencia de una mayor o menor calidad depende de muchos factores. Cuanto mayor es la vida del producto, menores serán las ventas, porque los consumidores no tendrán que volver a comprarlo, por lo que la calidad debe ser menor.</p>
I02 MYR	Si.	PARAFINA (E02) Si.	
I04 FCC	Todo el tiempo. Todo el tiempo, tratando de mantener la calidad, mantener los costos, para poder mantener las ventas.	MADERA (E03) Todo el tiempo, tratando de mantener la calidad, los costos, para poder mantener las ventas.	
I05 ANN	.... realmente no tratamos de competir porque no podemos competir (...) con los que trabajan con dos, tres personas con una maquina en un garaje. Porque esas personas no tienen cargo de sindicato, de contrato colectivo, de seguro social, de Ince no tiene carga de nada, entonces así que pueden vender los resortes a como le da gana. (...) si compitiéramos con eso quebraríamos directamente, inmediatamente. En cuanto a otras fabricas, genialmente como ellas no se dedican al rubro que nosotros manejamos, porque ha habido otras fábricas de resortes como nosotros pero se dirigen simplemente a una linea, lo bueno de nosotros, lo que nos ha mantenido vivos, es que tenemos una línea muy extensa y la calidad de los productos. Líneas como agrícola, ferretería, línea blanca, cocina, lo que son las puertas de horno... todo eso. Es una fortaleza, cuando empezó la caída de todas las industrias creo que eso fue en el 2000 – 2001 [año], terrible lo que nos aguantó a nosotros fue el stock el mercado de reposición de repuestos para carro, gracias eso fue lo que nos mantuvo a flote, además de la calidad de nuestros productos.	METALMECÁNICO (E04) Lo bueno de nosotros, lo que nos ha mantenido vivos, es que tenemos una línea muy extensa y la calidad de los productos. Líneas como agrícola, ferretería, línea blanca, cocina, lo que son las puertas de horno.  Es una fortaleza, cuando empezó la caída de todas las industrias creo que eso fue en el año 2000 – 2001 terrible lo que nos aguantó a nosotros fue el stock el mercado de repuestos para carro, gracias eso fue lo que nos mantuvo a flote, además de la calidad de nuestros productos..	

## PROTOCOLO No. 025: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	C. ESTRATEGIA	GENERACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	1.2.11

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	
Hay diversidad en los distintos equipos que se forman en las PYMES.		Trabajo en Equipo

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Inicialmente el trabajo se hace en equipo. Aquí tenemos una cabeza que es el administrador general, el cual convoca a departamentos como ventas, administración, y por lo general las decisiones que se toman es en consenso. Porque una u otra cosa siempre esta ligada, siempre esta involucrada. Ventas no se puede desligar de administración, y administración no puede valuar un costo si no tiene la opinión de ventas y la administración general pues canaliza toda esta, diría, todas este caudal de información y se toman decisiones en consenso. El administrador general es el dueño, el gerente de ventas no es parte de la familia, otro miembro de la familia es el gerente general	PLÁSTICO (E01) El trabajo se hace en equipo. Todo este caudal de información se canaliza y se toman decisiones en consenso.	Los equipos de trabajo se conciben como un grupo de individuos comprometidos con el logro de objetivos comunes; que se reúnen regularmente para identificar y resolver problemas; que trabajan e interactúan abierta y eficazmente y que producen los resultados económicos y motivacionales que se desean para la empresa.
I02 MYR	Normalmente cuando se tiene un plan, los gerentes de cada una de las áreas, llegan a un acuerdo porque todos tomamos decisiones de igual manera, en este caso y entonces elaboramos de manera empírica pero se elabora un plan con unos objetivos, unas metas y unas tácticas y después se le informa a cada una de las personas involucradas en cada una de ellas y se le dice a cada una de ellas, en donde se le dice que va a ser. Y como lo va hacer.	PARAFINAS (E02) Normalmente los gerentes de cada una de las áreas, llegan a un acuerdo porque todos tomamos decisiones de igual manera, en este caso y entonces elaboramos de manera empírica pero se elabora un plan con unos objetivos, unas metas y unas tácticas y después se le informa a cada una de las personas involucradas.	Los equipos se clasifican como equipos de dirección, equipo natural de gestión, equipo de trabajo, y equipo de mejora del proceso.  El equipo de dirección son los integrados por los altos ejecutivos quienes fijan las metas y objetivos estratégicos de la organización.
I04 FCC	Se general verbalmente, hablamos generalmente en la mañana, tenemos una conversación de 10 a 15 minutos o en el momento que se presenta, nos reunimos y hablamos, por si hay que hacer alguna estrategia alguna cuestión. Se reúnen normalmente el Sr. "T", el hijo, quien es póngale subgerente, no tiene un cargo fijo determinado, nos reunimos y hacemos la estrategia exactamente, si es de canalizar un costo, de fabricar un modelo o son cositas así no, que si determinar un color. Para transmitirlo, se encarga el o yo mismo de llamar a la gente y decirles que es lo que estamos necesitando ya que se dispuso ó que se hizo.	MADERA (E03) Hablamos generalmente en la mañana, de 10 a 15 minutos o en el momento que se presenta, por si hay que hacer alguna estrategia Para transmitirlo, se llama a la gente y se les dice qué es lo que estamos necesitando..	El equipo natural de gestión esta formado por un gerente principal y las personas que le informan directamente que son a su vez gerentes o supervisores:  El equipo de trabajo, es un equipo de empleados no pertenecientes al área de gestión y su jefe o supervisor en un departamento o unidad.
I05 ANN	Si, se reúne la junta directiva, que somos nosotros, planificamos este y bueno y ponemos el plan en lo que se pueda en la medida que se pueda que no sea el costo económico muy grande y entonces trabajamos con lo que se tiene. Este participamos los socios y después poco a poco se le hace saber a los trabajadores de más baja jerarquía, vamos a decirlo así.	METALMECÁNICO (E04) Se reúne la junta directiva, que somos nosotros, planificamos y ponemos el plan en la medida que se pueda que no sea el costo económico muy grande y entonces trabajamos con lo que se tiene. Después poco a poco se le hace saber a los trabajadores de más baja jerarquía.	El equipo de mejora del proceso, es un equipo de trabajo de un proceso de mejora continuada integrado por aquellos en la que la organización puede contribuir a la solución de un problema.

## PROTOCOLO No. 026: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	C. ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN	1.2.12

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Estrategias de Crecimiento

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	La expansión esta canalizada a través de nuestros mismos clientes, es decir, la empresa como tal no busca incrementar sus ventas ni con una mayor distribución por si sola, porque no es nuestro interés ni abrir puntos de venta en el ámbito nacional, ni montar fábricas paralelas en otros territorios. Por el contrario hemos tenido una política muy sana, muy seria que hemos convenido con nuestros distribuidores y a través de ellos es que implementamos ciertas políticas de ventas y nos ha resultado muy satisfactorio, si ellos logran entender el mensaje y ellos a su vez de sus instaladores ubicados en cada zona y logran tener éxito con mayores volúmenes de ventas o mayores volúmenes de unidades colocadas en el mercado, pues es obvio que nosotros tenemos que aumentar la producción.	PLÁSTICO (E01) La expansión esta canalizada a través de nuestros mismos clientes, es decir, la empresa como tal no busca incrementar sus ventas ni con una mayor distribución por si sola, porque no es nuestro interés ni abrir puntos de venta en el ámbito nacional, ni montar fábricas paralelas en otros territorios.	La estrategia de crecimiento, sirve para planificar, previa evaluación de los negocios actuales, cuales de los negocios y productos que la empresa deberá tomar para el futuro.
I02 MYR	Actualmente hay unas estrategias de crecimiento y expansión de mercadeo, de mercado, porque por la misma situación económica que se ha visto en estos últimos años la empresa ha reducido, se ha visto obligada reducir su producción, y a reducir su expansión, entonces, en base a esto ubicamos proveedores alternos de materias primas donde vamos a ir comprando progresivamente el 10% adicional de materia prima y en el cual ese 10% se ha ido ubicando en el mercado adicionalmente, esa ubicación adicional en el mercado se hace con los vendedores actuales y hay contratación de un vendedor adicional y se cambiaron las metas y los pagos a los vendedores por metas, entonces, si ubican mayor cantidad de parafina procesada, entonces tienen mejores remuneraciones. Para calificarlas como eficiente y eficaz, lo que yo he hecho para valorarlas es hacerlo de una manera muy empírica, yo me voy a los registros contables. No utilizo, no aplico otros métodos	(...) hemos convenido con nuestros distribuidores y a través de ellos es que implementamos ciertas políticas de ventas y nos ha resultado muy satisfactorio, (...) ubicados en cada zona y logran tener éxito con mayores volúmenes de ventas o mayores volúmenes de unidades colocadas en el mercado, pues es obvio que nosotros tenemos que aumentar la producción.  PARAFINA (E02) Actualmente hay unas estrategias de crecimiento y expansión de mercadeo, de mercado, porque por la misma situación económica que se ha visto en estos últimos años la empresa ha reducido, se ha visto obligada reducir su producción, y a reducir su expansión (...)	Las estrategias de crecimiento de pueden apoyar en la identificación de las oportunidades del mercado por medio de la matriz de expansión de mercado / producto.  Dicha matriz se compone de: (1) Penetración de Mercado; (2) Desarrollo del mercado; (3) Desarrollo de producto y (4) Diversificación.
I04 FCC	No. No básicamente pero si, todos los días trabajamos con ese objetivo de crecer, y de hecho a través de los años cuando yo comencé aquí lo que existía era solamente la mueblería como mueblería, porque se había venido de una disolución de sociedad, y lo que yo conseguí era el stand del inventario, lo que existía en, dentro de la mueblería, porque el otro socio se había quedado con parte de la fabrica y de la otra exhibición, entonces, poco a poco yo creo que hemos crecido bastante, se ha crecido bastante porque se ha tenido, estamos hablando de la fabricación arriba en lagunillas, otra tienda de rústicos, dos tiendas mas de rústicos, se han adquirido transporte, se tienen dos cavas, este, mantenemos un inventario, hay un deposito también con alguna mercancía, entonces si hemos crecido y yo creo que seguiremos creciendo	hay contratación de un vendedor adicional y se cambiaron las metas y los pagos a los vendedores por metas, entonces, si ubican mayor cantidad de parafina procesada, entonces tienen mejores remuneraciones. Para calificarlas como eficiente y eficaz, lo que yo he hecho para valorarlas es hacerlo de una manera muy empírica, yo me voy a los registros contables. No utilizo, no aplico otros métodos	
I05 ANN	Ahorita no, ahorita estamos sobreviviendo... nada más.	MADERA (E03) todos los días trabajamos con ese objetivo de crecer, y de hecho a través de los años cuando yo comencé aquí lo que existía era solamente la mueblería como mueblería, porque se había venido de una disolución de sociedad (...) hemos crecido bastante, la fabricación arriba en lagunillas, otra tienda de rústicos, dos tiendas mas de rústicos, se han adquirido transporte, se tienen dos cavas, este, mantenemos un inventario, hay un deposito también con alguna mercancía, entonces si hemos crecido y yo creo que seguiremos creciendo  METALMECANICO (E04) Ahorita no, ahorita estamos sobreviviendo... nada más.	

## PROTOCOLO No. 027: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	D. ESTRUCTURA	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	1.2.13

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Estructura plana: ¿flexibilidad organizacional?
La estructura predominante es plana, flexible; básicamente, una estructura organizacional informal.		

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Recordemos que somos una pequeña empresa, yo diría que esta ajustado el organigrama a lo que es la planta como tal de la empresa. hay una cabeza, como le decía inicialmente, que es el administrador general, que es dueño de empresa, tiene una gerencia en ventas, tiene una gerencia en contabilidad, tiene una gerencia en producción, cada una de estas gerencias, tienen otra jerarquía subordinada a la gerencia	PLÁSTICO (E01) Somos una pequeña empresa, yo diría que esta ajustado el organigrama La estructura es flexible, hay una estructura formal, armada. La estructura organizativa esta publicada, en un cuadro, enmarcada.	La estructura organizacional refleja la forma en que las tareas de trabajo se dividen, se agrupan y se coordinan formalmente.
I03 NNI	Parte de la estructura esta compuesta por Sr. "GM. Es el Administrador General, El Ing. "WMC" es el Gerente General, la Dra. "BMC" que es la Vicepresidenta y la Sra. "LdeMC" que es la Presidente. La estructura es flexible porque todos estamos casi al mismo nivel y a la mano, hay una estructura formal, armada, pero al final cuando hay que hacer algo entre todos indistintamente que sea de un nivel o de otro nivel se toma la decisión y se resuelve. La estructura organizativa esta publicada, en un cuadro, enmarcada.	MADERA (E03) La parte del organigrama como tal, es muy flexible. No hay muchos niveles jerárquicos, es mas bien plana.	El diseño organizacional permite determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.  Las estructuras simples tienen amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.
I04 FCC	La parte del organigrama como tal, es muy flexible, en cuanto a la parte humana de la organización, si pues básicamente, no hay muchos niveles jerárquicos, es mas bien plana, que se constituye en el propietario, el hijo del propietario y yo en esa escala, y luego vienen los otros empleados como los chóferes, la secretaria, los ayudantes, y los obreros, pero en esa escala la parte jerárquica, que podemos hablar de un presidente, un gerente y un administrador. La parte de producción, de planta, se trabaja básicamente en subcontratado, o sea que dependen de nosotros pero no estamos a cargo directamente de eso. Ellos allá tienen su jerarquía interna. O sea se trabaja por producción, por contrato. Eso pues, eso elimina, baja un poco los costos de la mercancía, y de hecho pues se apertura mas el, se pueden dar mejores precios. La gente que es subcontratada en algunos casos utiliza la sede y la herramienta. En algunos casos, no todos los casos, porque también hay talleres que se pueden llamar en alguna forma, como satélites, o sea que forman parte de nosotros, pero que nos producen a nosotros con exclusividad, y que forman parte de nosotros, parte del organigrama porque trabajan con los modelos nuestros, con las técnicas nuestras, con la mercancía nuestra, Esos trabajadores no forman parte de la nómina, sino que son un contrato. La gente que esta en lagunillas es subcontratada, también.	La parte de producción, de planta, se trabaja básicamente en subcontratado, o sea que dependen de nosotros pero no estamos a cargo directamente de eso. Ellos allá tienen su jerarquía interna. O sea se trabaja por producción, por contrato. Eso pues, eso elimina, baja un poco los costos de la mercancía, y de hecho pues se apertura mas, se pueden dar mejores precios. (...) La gente que esta en lagunillas es subcontratada, también.  METALMECÁNICO (E04) Tiende a ser plana.	El tamo de control administrativo se refiere al numero de subordinados que depende directamente de un gerente dado.
I05 ANN	Este, tiende a ser plana, hay un Gerente General. Después venimos nosotras que somos Directoras Asistentes. Por decirlo así, pero en realidad cada una tiene un trabajo de oficina, o sea que en realidad trabajamos cada una como Jefe de una oficina (Contabilidad, Compras, Comercialización) , arriba del Gerente General, esta la Junta Directiva, si	CALZADO (E05) Es flexible, es fácil reunirse. No hay muchos niveles jerárquicos. Nosotros somos artesanos. Aquí hacemos poquito, bueno y barato.	
I06 LOR	Es flexible, es fácil reunirse. No hay muchos niveles jerárquicos. Nosotros somos artesanos. Aquí hacemos poquito, bueno y barato.		

# PROTOCOLO No. 028: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	D. ESTRUCTURA	CUMPLIMIENTO DE PLANES, VENTAJAS COMPETITIVAS, TRABAJO ORIENTADO EN EQUIPO	1.2.14

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	
		Norma ISO

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	La estructura actual perfectamente fluye a crear los resultados. Contribuye a crear ventajas competitivas para la empresa, claro esta, en la medida en que tengamos un crecimiento moderado, es obvio que todo esto cambiaría, porque habría la necesidad de nuevas contrataciones, o expandir departamentos, mejorarlos, pero en los actuales momentos para la demanda que tenemos esta bien, y para lo que nosotros cubrimos, estamos bien. En cuanto al trabajo en equipo, todos los departamentos están integrados, no se aísla un departamento por el hecho de que a mi no me corresponde eso, no es mi problema, o no es de mi competencia, no, por lo general tratamos de integrarnos todos.	PLÁSTICO (E01) En cuanto al trabajo en equipo, todos los departamentos están integrados, no se aísla un departamento por el hecho de que a mi no me corresponde eso, no es mi problema, o no es de mi competencia, no, por lo general tratamos de integrarnos todos. La estructura que esta actualmente nos permite cumplir con los planes y crecer, porque el personal esta capacitado para hacerlo.	ISO, según corresponde a las siglas de International Standards Organization, Organización Internacional de Normalización, es un organismo encargado de coordinar y unificar las normas nacionales.  En 1926, 22 países se reunieron para fundar una federación internacional de los comités nacionales de normalización, la ISA (International Standardizing Associations). Este organismo fue sustituido en 1947 por la ISO, cuya sede está situada en Ginebra.
I03 NNI	La estructura que esta actualmente nos permite cumplir con los planes y crecer, porque el personal esta capacitado para hacerlo. Es mas que la estructura, es la gente, es la capacidad de la gente que esta, estamos formados para trabajar siempre en equipo, 100%. El trabajo se propicia en equipo por la comunicación, todos tenemos que estar comunicados y saber que esta haciendo producción, que esta haciendo ventas, que esta haciendo administración, para ir de la mano, si producción necesita materia prima y nosotros no tenemos los recursos, porque nos han pagado, conseguir los recursos, si ventas esta haciendo una nueva negociación para poder hacer la colocación tenemos que ayudar a producción para que producción haga todo ese lote que están solicitando, pero si no nos comunicamos y producción esta en una isla, ventas en otra isla, y administración en otra imposible. Nos comunicamos informalmente, la reunión formal con acta es una vez a la semana, pero informalmente, todo el tiempo. Respecto a que si la forma en que estamos organizados, contribuye a crear ventajas competitivas, quizás necesitamos mas formalidad en esa parte de la documentación y la reunión, y todo eso porque es parte de la ISO, es parte de conseguir la normativa ISO y esa certificación de calidad pues requiere de que todo este mas documentado, de hecho cuando vino el auditor ISO nos dijo que nosotros teníamos todo el potencial para ser ISO pero nos faltaba sentarnos a escribir, entonces quizás nos falta es esa formalidad. PDVSA envió el auditor ISO, a raíz que de fuimos proveedores y ellos quedaron muy complacidos con el producto y ellos querían que entráramos en su lista de proveedores y para ser eso tenemos que estar certificados ISO, las laminas que se suministraron fueron unas laminas de revestimiento para unos tanques, ellos almacenan un producto químico específico, entonces para revestir el tanque se le fabrico una lamina como la lamina de la puerta de baño pero con otras características, técnicas, una lamina especial, fabricada para ello. La motivación hacia la norma ISO se encuentra en proceso de hacerse, es parte de la misión, la visión, y todo eso que lo lleva bandera el ing. "WM". Gerente General, Ingeniero Industrial	Respecto a que si la forma en que estamos organizados, contribuye a crear ventajas competitivas, quizás necesitamos mas formalidad en esa parte de la documentación y la reunión, y todo eso porque es parte de la ISO, es parte de conseguir la normativa ISO y esa certificación de calidad pues requiere de que todo este mas documentado, de hecho cuando vino el auditor ISO nos dijo que nosotros teníamos todo el potencial para ser ISO pero nos faltaba sentarnos a escribir, entonces quizás nos falta es esa formalidad. PDVSA envió el auditor ISO.  MADERA (E03) No son muchas decisiones, no son muchas el factor de jerarquía, es prácticamente de boca en boca son dos o tres pasos solamente y llegar a un consenso es muy fácil muy rápido. Contribuye a la creación de ventajas competitivas, mucho, porque por ejemplo, hay casos en que yo tomo decisiones, propias, que eso determina por ejemplo hacer un buen negocio y eso es competitivo porque no tengo que estar esperando la decisión de una junta directiva ni esas cosas, hay rapidez, una capacidad de respuesta, exactamente, si. Si somos un equipo indiscutiblemente que el dueño de la compañía hasta la persona que hace el aseo, somos un equipo y todos somos necesarios, muy necesarios	Cada país miembro está representado por uno de sus institutos de normalización, y se compromete a respetar las reglas establecidas por la ISO relativas al conjunto de las normas nacionales.  Esta institución tiene por tarea desarrollar la normalización con carácter mundial y, a tal efecto, publica normas internacionales conocidas como "normas ISO", que intentan acercar las normas nacionales de cada Estado miembro. La ISO es un organismo consultivo de las Naciones Unidas (Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002)
I04 FCC	Si porque no son muchas decisiones no son muchas el factor de jerarquía es prácticamente de boca en boca son dos o tres pasos solamente y llegar a un consenso es muy fácil muy rápido. Contribuye a la creación de ventajas competitivas, mucho, porque por ejemplo, hay casos en que yo tomo decisiones, propias, que eso determina por ejemplo hacer un buen negocio y eso es competitivo porque no tengo que estar esperando la decisión de una junta directiva ni esas cosas, hay rapidez, una capacidad de respuesta, exactamente, si. Si somos un equipo indiscutiblemente que el dueño de la compañía hasta la persona que hace el aseo, somos un equipo y todos somos necesarios, muy necesarios	METALMECÁNICO (E04) Pues por ahora si porque los planes no son tan ambiciosos. Es flexible, si, porque hablamos rápido y solucionamos rápido, no tenemos que estar con tanto protocolo, yo pienso que si, claro si se propicia el trabajo en equipo, porque nosotros tenemos un trato con nuestros empleados muy familiar, entonces generalmente trabajamos en equipo porque es la única forma que nos hemos manejado siempre y ha funcionad	
I05 ANN	Pues por ahora si porque los planes no son tan ambiciosos. Es flexible, si, porque hablamos rápido y solucionamos rápido, no tenemos que estar con tanto protocolo, yo pienso que si, claro si se propicia el trabajo en equipo, porque empezando nosotros tenemos un trato, le vuelvo y le repito con la gente con nuestros empleados muy familiar, entonces generalmente trabajamos en equipo porque es la única forma que nos hemos manejado siempre y ha funcionado.		

## PROTOCOLO No. 029: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	E. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	SISTEMAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1.2.15

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Ausencia de Planificación y Control Presupuestario
En repetidas ocasiones la informante I05-ANN manifiesta, como socia propietaria, un peso muy fuerte el llevar adelante una organización que confronta serios problemas económicos financieros, pero por cuestiones de tradición familiar, y en memoria de su padre, sigue adelante junto a sus tres hermanos. Hace muy pocos años enviudo.	El informante I05-ANN tiene una carga pesada de trabajo manual, pues no esta apoyada en tecnología. Además de que se encarga simultáneamente de Contabilidad y Recursos Humanos. Ubicado al frente al punto de venta de la empresa del sector maderas (E03), hay un Hotel que recibe a mucho visitante externo.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURALES DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si por supuesto. Aquí tenemos periódicamente un control estricto de inventarios con una capacidad de evaluar los consumos, la rotación y lo hacemos cada dos meses, me refiero al inventario general de la empresa, pues no es un inventario que se deba prolongar mucho tiempo en la empresa. Lo hacemos bimensual y esto nos lo permite llevar más controles más estrictos. La contabilidad se lleva interna, con personal profesional, capacitado y tenemos asesoría externa.	PLÁSTICO (E01) Tenemos periódicamente un control estricto de inventarios con una capacidad de evaluar los consumos, la rotación y lo hacemos cada dos meses. La contabilidad se lleva interna, con personal profesional, capacitado y tenemos asesoría externa.	La planeación es un proceso mediante el cual la empresa establece metas y cursos de acción idóneos para alcanzar las metas.  Las empresas utilizan herramientas presupuestarias para ejercer el control.
I03 NÑI	Tenemos un sistema administrativo donde también hacemos la parte de presupuesto, trabajamos con el Mix Net, ahí mismo se saca la parte de presupuesto, tenemos facturación, cartera, todo se hace por el sistema, estamos en red, todo queda integrado a la contabilidad, a través de sus módulos, con las reglas de integración, quien nos asiste el software es el Ing. "LS"	Tenemos un sistema administrativo donde también hacemos la parte de presupuesto, trabajamos con el Mix Net, ahí mismo se saca la parte de presupuesto, tenemos facturación, cartera, todo se hace por el sistema, estamos en red, todo queda integrado a la contabilidad, a través de sus módulos, con las reglas de integración, quien nos asiste el software es el Ing. "LS"	Un presupuesto es una presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas dentro de los plazos establecidos.  Un proceso de planificación y control de utilidades integra las funciones de la administración de planificar, dirigir y controlar.
I04 FCC	No tenemos sistemas de presupuestos no, no proyectamos las ventas, es muy difícil porque no tenemos un mercado estable, entonces eso es muy fluctuante porque así como de repente viene un visitante y no son ventas que se hacen a nivel masivo no, entonces de repente viene alguien y se queda en el hotel [hay uno frente al punto de venta] y en la noche paso y vio el dormitorio y le gusto y lo compro sin estarlo necesitando sencillamente lo compro porque, tampoco es que todos los meses la misma gente nos compra lo mismo. La contabilidad se lleva y se organiza acá en la empresa, para que la lleven externamente. Es manejada por una licenciada en contaduría, se le pasan los informes mensuales y ella hace las operaciones de cancelación de impuesto y todos los demás requisitos. Hay un control de inventarios.	MADERA (E03) No tenemos sistemas de presupuestos no, no proyectamos las ventas, es muy difícil porque no tenemos un mercado estable, entonces eso es muy fluctuante. No son ventas que se hacen a nivel masivo.	Las partes para un programa se control de utilidades consta de (a) Plan sustantivo; (b) Plan financiero; (c) Los presupuestos variables de gastos; (d) Los datos complementarios; y (e) Los informes de desempeño.
I05 ANN	Si, todo eso claro, tenemos automatizado las ventas la facturación, el inventario, tenemos automatizada la parte de archivos, de cotizaciones, la parte de personal, nomina, nos falta contabilidad, teníamos pero, los equipos se pusieron obsoletos y hay que renovarlos. En cuanto a los programas que utilizan yo no me meto en eso, no se que programas utilizan, el programa que utilizan es uno de los mas viejos, estas computadoras son viejísimas... ahora le pregunto a mi hermano, que es él el que maneja las computadoras. La contabilidad se llevaba en el equipo, ahora se lleva manual, los equipos se dañaron, es una carga pesada, mi secretaria, bueno, ya no tengo secretaria, por reducción, y esto así es bravo, fuerte para mí.	De repente viene alguien y se queda en el hotel, y en la noche paso y vio el dormitorio y le gusto y lo compro sin estarlo necesitando sencillamente lo compro porque, tampoco es que todos los meses la misma gente nos compra lo mismo.  La contabilidad se lleva y se organiza acá en la empresa, para que la lleven externamente. Es manejada por una Licenciada en Contaduría, se le pasan los informes mensuales. Hay un control de inventarios.  METALMECÁNICO (E04) Tenemos automatizado las ventas (facturación, el inventario), cotizaciones, la parte de personal, nomina, nos falta contabilidad, teníamos pero, los equipos se pusieron obsoletos y hay que renovarlos. En cuanto a los programas que utilizan yo no me meto no se que programas utilizan, el programa que utilizan es uno de los mas viejos, estas computadoras son viejísimas.  La contabilidad se llevaba en el equipo, ahora se lleva manual. Es una carga pesada, mi secretaria, bueno, ya no tengo secretaria, por reducción, y esto así es bravo, fuerte para mí.	

## PROTOCOLO No. 030: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	E. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1.2.16

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Falta de redes informáticas para apoyar la las toma de decisiones gerenciales

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Tenemos automatizada la facturación, utilizamos el Mixt Net. Pero en cuanto al control de facturación, inventarios, contabilidad, el proceso como tal productivo todo eso se lleva sistematizado totalmente, igualmente nomina.	PLÁSTICO (E01) Tiene el sistema Mix Net para control de inventarios, facturación, contabilidad, producción, nomina.	Una red informática esta integrada por una serie de ordenadores conectados de tal manera que puedan funcionar individualmente y comunicarse entre si.
I03 NÑI	Toda la empresa se maneja a través de sistemas automatizados a través del Mixt Net	MADERA (E03) Lo estamos haciendo manual, todo lo hacemos manual, nomina es manual. Estamos trabajando precisamente para colocar, ya tenemos la computadora, tenemos vamos a afiliarnos a Internet. Como dos meses se compro la computación, si de hecho dentro de mis planes futuros ir a hacer un curso en el instituto el de la 5ta avenida, y luego con lo que yo aprenda le enseñare a la chica y al mismo tiempo también le enseñare al hijo porque el Sr. "T" no quiere participar de eso, no quiere saber ni como se prende ni nada, el si esta muy encerrado en eso, yo se que esto que estamos haciendo esta en pro y en beneficio de todos nosotros, pero el Sr. "T" dice que no quiere saber nada de eso que lo que le interesa saber es que el negocio funcione y más nada.	Las redes informáticas suelen incluir un ordenador central de gran potencia o un mini ordenador como elemento fundamental del sistema.
I04 FCC	Lo estamos haciendo manual, todo lo hacemos manual, nomina es manual. Estamos trabajando precisamente para colocar, ya tenemos la computadora, tenemos vamos a afiliarnos a Internet. Como dos meses se compro la computación, si de hecho dentro de mis planes futuros ir a hacer un curso en el instituto el de la 5ta avenida, y luego con lo que yo aprenda le enseñare a la chica y al mismo tiempo también le enseñare al hijo porque el Sr. "T" no quiere participar de eso, no quiere saber ni como se prende ni nada, el si esta muy encerrado en eso, yo se que esto que estamos haciendo esta en pro y en beneficio de todos nosotros, pero el Sr. "T" dice que no quiere saber nada de eso que lo que le interesa saber es que el negocio funcione y más nada.	Como dos meses se compro la computación, si de hecho dentro de mis planes futuros ir a hacer un curso en el instituto el de la 5ta avenida, y luego con lo que yo aprenda le enseñare a la chica y al mismo tiempo también le enseñare al hijo porque el Sr. "T" no quiere participar de eso, no quiere saber ni como se prende ni nada, el si esta muy encerrado en eso, yo se que esto que estamos haciendo esta en pro y en beneficio de todos nosotros, pero el Sr. "T" dice que no quiere saber nada de eso que lo que le interesa saber es que el negocio funcione y mas nada.	Las redes vinculan a los ordenadores con una oficina, con unidades distribuidas por todo el pais, incluso por todo el mundo, en cuyo caso los ordenadores se comunican por líneas telefónicas o por satélites.
I05 ANN	Claro, si nomina, facturación, contabilidad.	La gerencia debe, para la toma de decisiones, distinguir entre datos e información útil.	La gerencia debe, para la toma de decisiones, distinguir entre datos e información útil.
I06 LOR	No se usan, los equipos están dentro de una vitrina, obsoletos.	Los datos son hechos no organizados, estadísticas. Los datos por si solo no sirven para adoptar decisiones significativas.	Los datos son hechos no organizados, estadísticas. Los datos por si solo no sirven para adoptar decisiones significativas.
		METALMECÁNICO (E04) Claro, si nomina, facturación, contabilidad.	La información consiste en datos procesados de cierta manera para satisfacer las necesidades de los gerentes.
		CALZADO (E05) No se usan, los equipos están dentro de una vitrina, obsoletos.	La información debe ser compartida y analizada por los miembros de la organización.
			La información es esencial para el crecimiento y la competitividad en la economía actual.

## PROTOCOLO No. 031: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	E. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	MANEJO DE LA INFORMACIÓN, BASE DE DATOS	1.2.17

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Manejo de la Base de Datos sin fines aparentemente estratégicos

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I03 NNI	Todo esta en línea, computarizado, hay base de datos de clientes, de proveedores. Esta actualizado y se utiliza todo el tiempo. La ventaja al tener la día la información es que se ahorra tiempo, a la hora de buscar cualquier cosa, hasta la lista de teléfonos esta por el sistema.	PLÁSTICO (E01) Todo esta en línea, computarizado, hay base de datos de clientes, de proveedores. Esta actualizado y se utiliza todo el tiempo. La ventaja al tener la día la información es que se ahorra tiempo, a la hora de buscar cualquier cosa, hasta la lista de teléfonos esta por el sistema.	Una base de datos se refiere a cualquier conjunto de datos organizados para su almacenamiento en la memoria de un ordenador o computadora, diseñado para facilitar su mantenimiento y acceso de una forma estándar.
I04 FCC	Sí, tenemos base de datos de los clientes fecha de nacimiento, puntos de contacto, referencia comercial, referencias familiares, eso es lo básico. Toda esa información la vamos a cargar cuando automaticemos. De los proveedores también tenemos el número de RIF, NIT, la dirección, el propietario y puntos de contacto. Se utiliza esa información, si para comunicación con ellos y tratos comerciales con ellos que es lo que nos atañe.	MADERA (E03) Sí, tenemos base de datos de los clientes fecha de nacimiento, puntos de contacto, referencia comercial, referencias familiares, eso es lo básico. Toda esa información la vamos a cargar cuando automaticemos. De los proveedores también tenemos el número de RIF, NIT, la dirección, el propietario y puntos de contacto. Se utiliza esa información, si para comunicación con ellos y tratos comerciales con ellos que es lo que nos atañe.	Los datos suelen aparecer en forma de texto, números o gráficos. Desde su aparición en la década de 1950, se han hecho imprescindibles para las sociedades industriales.
I05 ANN	Se lleva mixto, algunos por computadora, otros manualmente. Las bases de datos también están actualizadas y se usa constantemente.	METALMECÁNICO (E04) Se lleva mixto, algunos por computadora, otros manualmente. Las bases de datos también están actualizadas y se usa constantemente.	Hay cuatro modelos principales de bases de datos: el modelo jerárquico, el modelo en red, el modelo relacional (el más extendido hoy en día; los datos se almacenan en tablas a los que se accede mediante consultas escritas en SQL) y el modelo de bases de datos deductivas.  Otra línea de investigación en este campo son las bases de datos orientadas a objeto, o de objetos persistentes.

## PROTOCOLO No. 032: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	F. CULTURA Y VALORES	ÉTICA Y VALORES	1.2.18

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Ética y valores se traducen en la forma de actuar de los miembros de la empresa
	Aun cuando el informante del sector calzado no supo que responder, es la persona que más orientación religiosa se le nota.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si por supuesto, estamos de acuerdo con ese particular. Hay valores que incluso se tienen que rescatar, para ser aplicados al mismo personal, con la idiosincrasia del empresario, los mismos valores y éticos que tiene la idiosincrasia de la región, el mercado que atendemos, si estoy de acuerdo, por supuesto..	PLÁSTICO (E01) Hay valores que incluso se tienen que rescatar, para ser aplicados al mismo personal, con la idiosincrasia del empresario.	<p>Ética (del griego ethika, de ethos, 'comportamiento', 'costumbre'), principios o pautas de la conducta humana, a menudo y de forma impropia llamada moral (del latín mores, 'costumbre') y por extensión, el estudio de esos principios a veces llamado filosofía moral.</p> <p>Cada cultura ha desarrollado un modelo ético propio.</p> <p>Los antropólogos han aplicado los principios evolutivos al estudio de las sociedades y las culturas humanas.</p> <p>Estos análisis han vuelto a subrayar los distintos conceptos del bien y del mal planteados por diferentes sociedades.</p> <p>La ética moderna está muy influida por el psicoanálisis de Sigmund Freud y sus seguidores y las doctrinas conductistas basadas en los descubrimientos sobre estímulo-respuesta del fisiólogo ruso Iván Petróvich Pávlov.</p> <p>Freud atribuyó el problema del bien y del mal en cada individuo a la lucha entre el impulso del yo instintivo para satisfacer todos sus deseos y la necesidad del yo social de controlar o reprimir la mayoría de esos impulsos con el fin de que el individuo actúe dentro de la sociedad.</p>
I03 NNI	Si, por supuesto, porque sin la ética no llegamos a ningún lado, tenemos que estar siempre, como decía mi abuelo, que digan que no nos fuimos por los caminos malos, que nos recuerden porque fuimos muy honrados. E hicimos las cosas bien hechas, hacer las cosas por la mitad es preferible no hacer nada	Sin la ética no llegamos a ningún lado. Como decía mi abuelo, que digan que no nos fuimos por los caminos malos, que nos recuerden porque fuimos muy honrados. E hicimos las cosas bien hechas, hacer las cosas por la mitad es preferible no hacer nada	
I04 FCC	Esa es la base fundamental de cualquier empresa que la forma, yo creo que la forma, el reflejo de la parte humana es el lo que se exterioriza en una compañía, donde no hay egoísmo, donde se trabaja con calidez humana, donde prevalezca el amor, la comprensión y la camarería la hermandad entre los trabajadores, porque es una cuestión de hecho que es una cuestión donde convivimos mas con nuestros compañeros de trabajo mas que con nuestras propia familia. Nosotros llegamos en la noche a dormir y nos ven en la mañana cuando salimos, duramos casi ocho horas diarias conviviendo con las mismas personas.	MADERA (E03) Esa es la base fundamental de cualquier empresa que la forma, el reflejo de la parte humana es el lo que se exterioriza en una compañía, donde no hay egoísmo, donde se trabaja con calidez humana, donde prevalezca el amor, la comprensión y la camarería la hermandad entre los trabajadores, porque es una cuestión de hecho que es una cuestión donde convivimos mas con nuestros compañeros de trabajo mas que con nuestras propia familia. Nosotros llegamos en la noche a dormir y nos ven en la mañana cuando salimos, duramos casi ocho horas diarias conviviendo con las mismas personas.	
I05 ANN	Claro, bueno, porque yo pienso que nada funciona si no tiene valores, sino se tiene una ética.		
I06 LOR	Podría ser. Ahí si, no se que responder	<p>Estar conscientes en un buen acabado del mueble es muy difícil y yo le atribuyo eso a la falta de educación del operario porque siempre se ha educado la gente con el animo de que sacar la mayor ganancia con la inferior calidad entonces eso es y muchas veces por la falta de honestidad también porque si le hizo falta mano de obra a un mueble, por ejemplo. Entonces no es la gente suficientemente honesta para entregar las cosas a conciencia como tiene que ser.</p> <p>METALMECÁNICO (E04) Yo pienso que nada funciona si no tiene valores, sino se tiene una ética.</p> <p>CALZADO (E05) Podría ser. Ahí si, no se que responder</p>	

## PROTOCOLO No. 033: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	F. CULTURA Y VALORES	DECLARACIÓN DE VALORES	1.2.19

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	
Es parte de la cultura de la PYME la informalidad en la comunicación.		Comunicación y Cultura Organizacional

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Por lo general se transmiten los valores mediante charlas, ciertos seminarios que aquí se practican en la empresa, desde el punto de vista administrativo, desde el punto de vista técnico, pero si estamos en una constante de dialogo con el personal, por supuesto que si. En cuanto a como son oídos esos valores, ellos aceptan esos valores, son oídos, tomados en cuenta, toma mucho interés,	PLÁSTICO (E01) Por lo general se transmiten los valores mediante charlas, ciertos seminarios que aquí se practican en la empresa, desde el punto de vista administrativo, desde el punto de vista técnico, pero si estamos en una constante de dialogo con el personal, por supuesto que si. En cuanto a como son oídos esos valores, ellos aceptan esos valores, son oídos, tomados en cuenta, toma mucho interés,	La Comunicación es un proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos.
I04 FCC	¿Valores materiales? ah, valores morales, si claro, se trasmiten verbalmente. Si hay que llamar la atención, le llamamos la atención, si hay que felicitar a alguien se felicita por el comportamiento y si hay que hacer una represión, se hace...	MADERA (E03) ¿Valores materiales? Ah, valores morales, si claro, se trasmiten verbalmente. Si hay que llamar la atención, le llamamos la atención, si hay que felicitar a alguien se felicita por el comportamiento y si hay que hacer una represión, se hace...	La comunicación informal es un tipo de comunicación que se presenta dentro de una organización sin sanción oficial.
I05 NN	SI, pero no esta publicada. Pero si se les trasmite, se les habla en ese término	METALMECÁNICO (E04) SI, pero no esta publicada. Pero si se les trasmite, se les habla en ese término	La cultura organizacional, es el conjunto de conceptos importantes que comparten los miembros de la organización, por ejemplo, los valores, actitudes, normas y creencias.

## PROTOCOLO No. 034: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	F. CULTURA Y VALORES	GERENCIA BASADA EN VALORES	1.2.20

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	La PYME eleva el nivel de vida de sus trabajadores

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DE MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Hay testimonios y yo particularmente he percibido que estos valores, del cuales la misma empresa y el empresario se preocupa por transmitir de alguna forma llegan y ¿cómo lo percibimos y comprobamos? Cuando vemos que hay una mejora, por ejemplo, en la calidad de vida de los mismos trabajadores preocupados por la inversión, preocupados por la orientación de una inversión, de un ahorro, preocupados por que si no tenemos casa y de ayudar de pagar el alquiler y se han visto ya varios casos de personal que han mejorado su calidad de vida, ya tienen casa, otros se preocupan por comprar un terreno, a posterior fabricar, eso nos demuestra que el mensaje llega.	PLÁSTICO (E01) Cuando vemos que hay una mejora, en la calidad de vida de los mismos trabajadores, preocupados por que si no tenemos casa y de ayudar de pagar el alquiler y se han visto ya varios casos que han mejorado ya tienen casa, otros se preocupan por comprar un terreno, a posterior fabricar.	Venezuela presenta grandes cuadros de desigualdad social. La desigualdad social esta contemplada como la distribución desigual de oportunidades y recursos dentro de una sociedad homogénea.  La desigualdad social existe desde los albores de la civilización.
I03 NNI	Sí señora. Hay cosas así como que, bueno Ud. misma lo dijo, que el Sr. "G" tiene mucha calidez en el trato, la empresa es una típica empresa aquí de esta zona que es familiar, la misma junta directiva es familiar, el presidente, el vicepresidente, el administrador, ellos transmiten esos mismos principios que se los han dado como a sus hijos, al personal, en ningún momento cuando el es el jefe, Don "G" tu sientes que si tu tienes un problema, el te va rechazar, o va a decir, deje sus problemas de la puerta para fuera, para nada, aquí tenemos también como otra familia, estamos mas tiempo aquí que con nuestro esposo, y con nuestros hijos, y tal cual como el ha creado su familia, de que tienen que cumplir, de que hay que responder, de que jamás vamos a quedar mal con el banco o con el Seniat o que vamos a ser esto malo, igualmente para la empresa para todo eso es como todo, el da su ejemplo, y desde ese mismo ejemplo, todos nos guiamos porque si el pusiera un mal ejemplo, otra cosa sería.	es una típica empresa que es familiar, ellos transmiten esos mismos principios que se los han dado como a sus hijos, al personal, tal cual como el ha creado su familia, de que tienen que cumplir, de que hay que responder, de que jamás vamos a quedar mal con el banco o con el Seniat o que vamos a ser esto malo, igualmente para la empresa para todo eso es como todo, el da su ejemplo, y desde ese mismo ejemplo, todos nos guiamos porque si el pusiera un mal ejemplo, otra cosa sería.	En el siglo XX los científicos sociales han establecido una serie de indicadores para estudiar la desigualdad en los principales aspectos de la vida; entre ellos están el ingreso, la raza, la influencia política, la educación, el género o, más recientemente, la calidad de vida.  Desde la perspectiva económica, el nivel de vida, se cataloga como la estimación de la cantidad de riqueza y de la prosperidad de la población de un país.
I04 FCC	100% basada en valores. Se evidencia por la estabilidad de los empleados, tener una continuidad con una persona, por ejemplo, que tiene 14 años en el mismo puesto, trabajando con la misma persona, ya el grado de confianza de amistad de cariño, es bastante grande y entonces yo creo que ante todo prevalece eso, el valor humano.	MADERA (E03) 100% basada en valores. Se evidencia por la estabilidad de los empleados, tener una continuidad con una persona, ya el grado de confianza de amistad de cariño, es bastante grande ante todo prevalece eso, el valor humano.	Por lo general se estima el nivel de vida en función de bienes materiales, de los ingresos obtenidos y los bienes de consumo que se pueden adquirir con aquellos.
I05 ANN	Bueno, eh, se trata, vamos a decirlo así. Ahora de que las gentes, lo manejen, todos manejen los valores como uno quisiera, pues no es. Por supuesto se le da mucha confianza al obrero para que actúe bajo su sentido común, entonces eso es para mi eso es dejar, sembrar la semilla de los valores para que ellos actúen según esos valores por supuesto que del 100% habrá 40 que lo reporten así. Pero se trata.	METALMECÁNICO (E04) De que las gentes, todos manejen los valores como uno quisiera, pues no. Se le da mucha confianza al obrero para que actúe bajo su sentido común, eso es dejar, sembrar la semilla de los valores, del 100% habrá 40 que lo reporten así. Pero se trata.	Los métodos actuales no toman en cuenta elementos tan vitales para el ser humano como la contaminación atmosférica, la felicidad personal, etc.

## PROTOCOLO No. 035: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	F. CULTURA Y VALORES	DECLARACIÓN DEL MILENIO	1.2.21

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	La Pobreza y el Desarrollo Económico
Algunos tienen muchas expectativas y otros escepticismo, con el apoyo que el estado les brinde para generar condiciones válidas para su crecimiento y desarrollo.	Los gerentes coinciden en señalar la importancia de la PYME en la sociedad.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	100% de acuerdo. Yo creo que la pobreza hay que analizarla desde varios puntos de vista. la persona no es solamente pobre porque no tenga un sitio ideal para vivir y la pobreza tiene muchos puntos de vista, la pobreza tiene unos de los enemigos mortales que es la falta de educación la falta de cultura en las personas eso también es pobreza, ahora la PYME estoy totalmente de acuerdo, esta llamada de alguna forma a cumplir con ese rol y en la medida que se generen mas pequeñas y medianas empresas y se incorporen mas personas de clases y estratos sociales mas pobres, pues de esa forma se va también eliminando pobreza..	PLASTICO (E01) No es solamente pobre porque no tenga un sitio ideal para vivir y la pobreza tiene muchos puntos de vista, la pobreza tiene unos de los enemigos mortales que es la falta de educación la falta de cultura en las personas.	Pobreza, circunstancia económica en la que una persona carece de los ingresos suficientes para acceder a los niveles mínimos de atención médica, alimento, vivienda, vestido y educación. Se distinguen varios grados de pobreza. La pobreza relativa, la pobreza absoluta
I04 FCC	100% de acuerdo. Porque, que si la empresa esta bien, los empleados tienen que estar bien, porque los empleados tienen que crecer al mismo ritmo que crece la empresa, porque no es posible que la ganancia se la lleve uno solo, uno tiene que en forma equitativa pero, que se manifieste de alguno u otra forma. El nivel de vida, si no lo eleva, por lo menos lo mantiene, que en estos tiempos es difícil, pero yo creo que si hemos adquirido muchas cosas a través del tiempo.	En la medida que se generen mas pequeñas y medianas empresas y se incorporen mas personas de clases y estratos sociales mas pobres, pues de esa forma se va también eliminando pobreza.	La pobreza relativa es la experimentada por personas cuyos ingresos se encuentran muy por debajo de la media o promedio en una sociedad determinada.
I05 ANN	Por supuesto, estoy de acuerdo. Porque me imagino que muchas medianas y pequeñas empresas como uno somos los que creamos trabajo, porque estamos capacitados en muchas medianas y pequeñas empresas que fueran como esta, como habia aqui, imaginasen lo que seria aquí habria un mínimo de 1000 a 2000 mil trabajadores de los cuales no hay ni la mitad. Estoy de acuerdo que la empresa privada se incorpore, Por supuesto, se hace, yo pienso que un país es la parte productiva cuando un país tiene una capacidad productiva grande, una capacidad de auto abastecerse de no solo auto abastecerse sino de vender y exportar, esa es la parte ideal de un país, es lo ideal en un país democrático. Lo ideal	MADERA (E03) Si la empresa esta bien, los empleados tienen que estar bien, porque los empleados tienen que crecer al mismo ritmo que crece la empresa, tiene que en forma equitativa pero, El nivel de vida, si no lo eleva, por lo menos lo mantiene  METALMECÁNICO (E04) Me imagino que muchas medianas y pequeñas empresas como uno somos los que creamos trabajo, que fueran como esta, como habia aqui, imaginasen lo que seria aquí habria un mínimo de 1000 a 2000 mil trabajadores de los cuales no hay ni la mitad.	La pobreza absoluta es la experimentada por aquellos que no disponen de los alimentos necesarios para mantenerse sanos. Sin embargo, en el cálculo de la pobreza según los ingresos, hay que tener en cuenta otros elementos esenciales que contribuyen a una vida sana. Así, por ejemplo, los individuos que no pueden acceder a la educación o a los servicios médicos deben ser considerados en situación de pobreza.
I06 LOR	Si estoy de acuerdo con eso. Claro que si. Porque por ejemplo, aquí son 30 obreros, 30 problemas que le quitamos al gobierno nacional. De esos treinta, ¿verdad? Imagínase el que vende la papita, la cebolla, que si van a comerse un perro caliente, generamos empleo. Eso es lo que tiene que ver el gobierno, ¿verdad? cuando uno va a solicitar un préstamo, llámese a "B", "BDS", entonces le piden a uno... lo raspan. Porque te piden primero si uno esta en el secret no le dan nada. Segundo, que hay que tener una palanca, metida allá en caracas, ¿me entiende? para que salga el crédito. En cambio nosotros, el gobierno tiene que ver que estas pequeñas empresas son las que ayudamos al gobierno, verdad, a bajar la pobreza,	Yo pienso que un país es la parte productiva cuando un país tiene una capacidad productiva grande, de no solo auto abastecerse sino de vender y exportar, esa es la parte ideal de un país democrático. Lo ideal  CALZADO (E05) Porque por ejemplo, aquí son 30 obreros, 30 problemas que le quitamos al gobierno nacional. De esos treinta, ¿verdad? Imagínase el que vende la papita, la cebolla, que si van a comerse un perro caliente, generamos empleo.  Eso es lo que tiene que ver el gobierno, ¿verdad? cuando uno va a solicitar un préstamo, llámese a "B", "BES", entonces le piden a uno... lo raspan. Porque te piden primero si uno esta en el secret no le dan nada. Segundo, que hay que tener una palanca, metida allá en caracas, ¿me entiende? para que salga el crédito.  En cambio nosotros, el gobierno tiene que ver que estas pequeñas empresas son las que ayudamos al gobierno, verdad, a bajar la pobreza,	Se atribuye como causa de pobreza, cuando las personas tienen una capacidad muy por debajo de la media para ganar un salario. Dentro de este grupo se ubican las personas mayores, discapacitados, madres solteras y miembros de algunas minorías.  La falta de oportunidades educativas es otra fuente de pobreza, ya que una formación insuficiente conlleva menos oportunidades de empleo.

## PROTOCOLO No. 036: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.2 LA EMPRESA	F. CULTURA Y VALORES	CONTRIBUCIÓN DE LA PYME PARA ELEVAR EL NIVEL DE VIDA DE LOS TRABAJADORES	1.2.22

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Entrenamiento del Personal

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Nosotros capacitamos al personal; no se trata de conseguir un obrero o un ayudante simple y llanamente para cumplir con una labor. Pues esa persona esta en una constante capacitación aquí en la empresa. Y no solamente en la parte técnica o el oficio que tiene que operarse sino también atiende también otro tipo de orientaciones aquí en la compañía.	PLÁSTICO (E01) Nosotros capacitamos al personal; no se trata de conseguir un obrero o un ayudante simple y llanamente para cumplir con una labor. Pues esa persona esta en una constante capacitación aquí en la empresa. Y no solamente en la parte técnica o el oficio que tiene que operarse sino también atiende también otro tipo de orientaciones aquí en la compañía.	El aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida.
I05 ANN	Bueno, contribuimos en que primero que les estamos dando un empleo, que eso no es tanto y dos que también tenemos un contrato colectivo y el contrato colectivo nos exige muchas pre vendas becas y muchas cosas cuestiones que no las prevé la ley del trabajo por eso mejoramos la calidad e vida del trabajador, se renueva cada 2 años y medio, El sindicato esta me imagino de 20 años.	METALMECÁNICO (E04) Estamos dando un empleo. Tenemos un contrato colectivo y el contrato colectivo nos exige muchas prebendas, becas y muchas cosas que no las prevé la ley del trabajo. Se renueva cada 2 años y medio, El sindicato esta me imagino hace 20 años.	El aprendizaje se produce cuando se modifica el comportamiento de una persona.  El ser humano vive en una constante interacción con el ambiente, recibiendo influencias e influyendo en sus relaciones con este.
I06 LOR	Claro, a ellos tener trabajo, pues tienen alimento, tiene de todo... tienen educación para los hijos, los muchachos, exacto, y los empleos indirectos que genera, ¿me entiende?	CALZADO (E05) A ellos tener trabajo tienen alimento, tienen todo, educación para los hijos... los empleos indirectos que genera...	La educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.  La educación puede ser institucionalizada, ejercida de modo organizado y sistemático (ejemplo, escuelas, liceos, universidades, iglesias, donde haya un plan preestablecido), pero también puede ser desarrollada de modo difuso, desorganizado y asistemático (ejemplo, hogar, grupos sociales a los que pertenecen las personas), sin obedecer a un plan preestablecido.  Los tipos de educación son social, religiosa, cultural, política, moral profesional etc.  La educación profesional, ya sea institucionalizada o no comprende tres etapas interdependientes, pero diferenciadas: Formación profesional, prepara al hombre para ejercer una profesión; el perfeccionamiento o desarrollo profesional perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión y el entrenamiento, adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.  El entrenamiento es el acto de aumentar el reconocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

## PROTOCOLO No. 037: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.3 VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	A. RELACIONES CON LA SOCIEDAD	RELACIÓN UNIVERSIDAD SECTOR PRODUCTIVO	1.3.1.

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Vinculación de la Pyme con las Universidades

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
101 CHA	Con cierta frecuencia (...) pasantes sobre todo en el área industrial, en el área de mecánica, egresados de la unet, que aquí han dejado un trabajo muy importante, manuales de producción, mejorar "x" proceso en la industria; (...) el punto de vista administrativo contable ... alumnos de la ULA. Los trabajos hechos en planta si han sido aprovechados	PLÁSTICO (E01) Con cierta frecuencia, pasantes en el área industrial, de mecánica, egresados de la UNET, han dejado un trabajo muy importante, manuales de producción, mejorar "x" proceso en la industria; alumnos de la ULA. Los trabajos hechos en planta si han sido aprovechados	Los Gerentes de la Pyme han tenido una disposición muy positiva en el apoyo a los estudiantes universitarios en sus pasantías e investigaciones lo cual permite una vinculación del sector académico y el sector productivo.
104 FCC	No tenemos un trato directo con las universidades (...) de repente si vienen personas de la universidad, (...) alguno que otro estudiante buscando información... no hay pasantes en el taller, (...) en administración (...) porque lo poco que hay por hacer es tan sencillo, tan fácil... que los dos que estamos a cargo de esto nos bastamos y nos sobramos. Nosotros colaboramos dando informaciones ...	MADERA (E03) No tenemos un trato directo con las universidades. Vienen personas de la universidad, alguno que otro estudiante, no hay pasantes en el taller. En administración, lo poco que hay por hacer es tan sencillo, tan fácil que los dos que estamos a cargo de esto nos bastamos y nos sobramos. Nosotros colaboramos dando informaciones.	Las diversas universidades del estado forman individuos en una gama de carreras que son demandadas por la PYME.
105 ANN	Con la UNET... muchos ingenieros han venido aquí, le muestro las tesis que tenemos aquí. (...) con el Santiago Mariño también con algunos técnicos, con algunas escuelas técnicas, con el IUT también estuvimos trabajando los muchachos que salen allí de electrónica, cuando vienen dos, tres, cinco grupos al año. Eso es mucha gente.	METALMECÁNICO (E04) Con la UNET, muchos ingenieros, con el Santiago Mariño, con el IUT, los que salen allí de electrónica, Vienen dos, tres, cinco grupos al año. Eso es mucha gente.	
106 LOR	Han venido del Monseñor de Talavera, de la Unet. En cuanto a la aplicación de los trabajos, La empresa era más grande cuando existían "LM", pero debido a las circunstancias, a los problemas que ya mencionamos anterior, pues decidimos, la empresa reducirla en un 70%	CALZADO (E05) Han venido del Monseñor de Talavera, de la UNET. En cuanto a la aplicación de los trabajos, La empresa era más grande cuando existían "LM", pero debido a las circunstancias, a los problemas que ya mencionamos anterior, pues decidimos, la empresa reducirla en un 70%	

## PROTOCOLO No. 038: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.3 VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	A. RELACIONES CON LA SOCIEDAD	INNOVACIÓN INTER ORGANIZACIONAL	1.3.2

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	
Los empresarios están conscientes de lo beneficioso del aporte por parte de los pasantes, algunos de los cuales fueron absorbidos por la industria. Aunque el sector maderas dice no tener ese tipo de alianzas son empresarios que siempre han venido colaborando con los investigadores facilitando información como es el caso de muchos otros y de la autora de este estudio doctoral.	No se evidencio relaciones tacitas, contractuales, entre las institucionales y las PYMES.	Beneficios por la aplicación del conocimiento

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	No hay un convenio así concreto de que haya una continuidad (...) la experiencia es, que vino el pasante cumplió con su periodo...su objetivo de su pasantia, nos dejo un trabajo ... ponemos o no en practica de acuerdo a las necesidades.	PLASTICO (E01) No hay un convenio así concreto de que haya una continuidad. La experiencia es, que vino el pasante cumplió con su objetivo, dejo un trabajo, lo ponemos o no en practica de acuerdo a las necesidades.	Adquirir y aplicar el conocimiento serán los factores competitivos fundamentales.
I04 FCC	No, no tenemos ese tipo de alianza	MADERA (E03) No, no tenemos ese tipo de alianza.	El crear conocimiento llegara a ser la clave, en esta sociedad del conocimiento, para sostener una ventaja competitiva en el futuro.
I05 ANN	El beneficio es que algunos de los estudios que realizan (...) uno los aplica (...) uno o dos ingenieros después quedaron en la empresa trabajando, los absorbimos, estamos tomando en cuenta ese aporte que ellos nos han hecho.	METALMECÁNICO (E04) El beneficio es que algunos de los estudios que realizan, uno los aplica, uno o dos ingenieros después quedaron en la empresa trabajando, los absorbimos, estamos tomando en cuenta ese aporte que ellos nos han hecho.	Los pasantes e investigadores interactúan con la organización a través del conocimiento.

# PROTOCOLO No. 039: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.3 VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	A. RELACIONES CON LA SOCIEDAD	ASOCIACIÓN A ENTES ORGANIZACIONALES Y GREMIALES	1.3.3

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Bajas expectativas en la afiliación a los entes organizacionales
Los gerentes ven a la afiliación como algo que esta allí, pero que no logra llenar las expectativas que ellos se tienen planteadas.	La afiliación "A" de plásticos es diferente a la afiliación "A" de Madera.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I03 NNI	Al sindicato, a "E", "A", a "C" y en lo particular, al "CCPET", al "CA", AL "CI", (...) ha beneficiado a la empresa (...) han enviado invitaciones para cursos, cosas así nuevas que estén haciendo en la zona, (...) "A" se reúne una vez al año y buscan (...) fortalezas hemos tenido este año, recaban información de todas sus empresas, (...) paso algo muy interesante el año pasado cuando lo del paro, me llamo mucho la atención que ellos entre todos... nos tratamos de ayudar, pasar una lista de eventualidades en la calle si uno de nuestros chóferes estaba en tránsito, hacia donde ir, la dirección de todas nuestras empresas, hacia donde puedes llegar, que poder hacer, y tener reserva de agua, reserva de comida, una ropa, cosas así, se organizo muy bien, eso lo auspicio "S" con "A" me pareció muy interesante porque nunca lo había visto. O sea por eso que vivimos el año pasado por el paro [2003], (...) es un gremio que siempre busca como mantenernos informados... por e-mail, en el plano productivo como en el plano estructural, políticas de financiamiento.	PLÁSTICO (E01) Al sindicato, a "E", "A", a "C" y en lo particular, al "CCPET", al "CA", AL "CI", ha beneficiado a la empresa, han enviado invitaciones para cursos, "A" se reúne una vez al año y buscan fortalezas hemos tenido en este año, recaban información de todas sus empresas. Es un gremio que siempre busca como mantenernos informados por e-mail, en el plano productivo como en el plano estructural, políticas de financiamiento.  MADERA (E03) Estamos afiliados a "A" pero aquí no funciona, eso a nivel de comercio [para el punto de venta]. Son desunidos, no se participa mucho. Están haciendo cursos para microempresarios y siempre nos están mandando información, que tienen asesoría legal, tienen un seguro de defensoría. No son llamativos los talleres, no logran motivar, yo creo que son las temáticas. Uno tiene que capacitarse. Capacitar a nivel de comercio y a nivel de industrial, capacitar a la gente por sectores practicando para que todos aprendamos a ser de todo. Que no generalicen, que lo hagan por sectores.	Las Cámaras que agrupan a los empresarios se encuentran dentro de la clasificación de los actores sociales junto al estado y las empresas como tal.  El papel de las asociaciones de comercio o cámaras de comercio, también tienen importantes papeles que jugar en mejorar la infraestructura, las instituciones de capacitación, y otras tareas similares, que no siempre son reconocidas.  Dentro de los agentes económicos locales se cuentan precisamente a las organizaciones empresariales conocidas como cámaras empresariales, ó asociaciones de empresarios; Adicionalmente, las Entidades del gobierno, a nivel nacional, regional o municipal; Organismos financieros y banca de desarrollo; Instituciones del sector educación superior; Centros de servicios empresariales; Organizaciones privadas no lucrativas; y los Organismos internacionales.
I04 FCC	Estamos afiliados a "A" pero aquí no funciona (...) eso a nivel de comercio [para el punto de venta], son muy independientes, son desunidos, no se participa mucho., Pertenecemos...pero ellos "ni fu ni fa". (...) están haciendo cursos para microempresarios y siempre nos están mandando información, que tienen asesoría legal (...) tienen un seguro de defensoría (...). Todos los meses nos traen un boletín y siempre que hay un evento, nos la hacen llegar. No son llamativos los talleres, no logran motivar, yo creo que son las temáticas (...) uno tiene que capacitarse (...) los temas a tratar son superfluos o sea muy sencillo.... no llega a nosotros. Capacitar a nivel de comercio y a nivel de industrial, capacitar a la gente por sectores practicando para que todos aprendamos a ser de todo. (...) O sea, cada uno por su área. Que no generalicen, que lo hagan por sectores.	METALMECÁNICO (E04) Si, estamos asociados a "E" y al sindicato de "S" la cámara del sector, que es "A". Las cámaras, voy a ser sincera en realidad no aportan mucho. Lo que a uno le mandan folletos para congresos y cuestiones de ventas de maquinas internacionales pero la realidad aportes importantes que uno diga como me ha ayudado la cámara, esto si es bueno, no. A veces son mesas de trabajo de ventas Yo pienso que la cámara debería de mantener un staff, de abogados, ya sea expertos laborales, expertos en cuestiones comerciales, para mí eso es muy importante, tener un abrigo, un apoyo legal, que un vaya a la cámara y diga mira me esta pasando este problema necesito apoyo.	El sindicalismo es un fenómeno que se remonta al siglo XVIII, con el inicio de la revolución industrial en Inglaterra.  Los sindicatos no surgieron en las fabricas sino en pequeños establecimientos como zapaterías, sastrerías, y constructoras.
I05 ANN	Sí, estamos asociados a "E" y al sindicato de "S" la cámara del sector, que es "A" (...) beneficio por afiliación, bueno en realidad las cámaras, voy a ser sincera en realidad no aportan mucho. Lo que a uno le mandan folletos para congresos y cuestiones de ventas de maquinas internacionales pero la realidad aportes importantes que uno diga como me ha ayudado la cámara, esto si es bueno, no. A veces son mesas de trabajo de ventas y cuestiones pero esto, hemos ido alguno que otro pero en realidad los contactos vuelvo y caigo un solo contacto que ha sido contactos de exportación, ahí se han quedado, mantienen cierta correspondencia, en fin. Después ya no. Yo pienso que la cámara debería de mantener, para mí idea, un staff, de abogados ya sea expertos laborales, expertos en cuestiones comerciales, porque muchas, muchas, muchas veces nos hemos demandado eh para mí eso es muy importante, tener un abrigo, un apoyo legal, necesito esto y lo otro, que un vaya a la cámara y diga mira me esta pasando este problema "LEGAL",(...) Nosotros mismos tenemos que auxiliar a los obreros, vaya al ministerio del trabajo para que te hagan la liquidación porque para estar seguros de las cosas y no ser injustos. Nosotros realmente este sindicato que agrupa a los obreros nuestros, es un sindicato de una gente muy, muy educados, cada empresa tiene que tener un delegado sindical, nosotros tenemos uno pero a la vez también trabaja con nosotros un delegado sindical que trabaja para el sindicato en sí, es miembro de la parte gremial del sindicato y trabaja acá, creo que es secretario del sindicato o vocero, tiene un cargo allí y entonces también son personas que para que, con nosotros han sido muy conscientes, defiende al... En realidad no nos podemos quejar del sindicato nos han tenido paciencia en los malos momentos y bueno. Si han tenido la conciencia, a veces el obrero es muy terco y no quiere entender las situaciones pero el sindicato nos ha ayudado bastante.	Este sindicato que agrupa a los obreros nuestros, es un sindicato de una gente muy, muy educados, cada empresa tiene que tener un delegado sindical, nosotros tenemos uno. En realidad no nos podemos quejar del sindicato, nos han tenido paciencia en los malos momentos y bueno. Si han tenido la conciencia, a veces el obrero es muy terco y no quiere entender las situaciones pero el sindicato nos ha ayudado bastante.  CALZADO (E05) En la actualidad a ninguno. Antiguamente, a "E" esto parece que se acabo también. Cuando estábamos asociados algo nos beneficiaba, nos daban por lo menos buenas cartas de referencia.	Su razón de ser se halla en el trabajo, en la producción industrial, no en la división de clases.  Los medios de la acción sindical son la huelga, los piquetes y las formas ilícitas de presión sindical.  Dentro de los medios de acción patronal esta el cierre patronal (Lock-out) y la lista negra (medio ilícito donde los empresarios tachan de indeseables a los candidatos desde el punto de vista patronal y les impiden obtener empleo para ganarse la vida.
I06 LOR	En la actualidad a ninguno. Antiguamente, a "E" esto parece que se acabo también. Cuando estábamos asociados algo nos beneficiaba, nos daban por lo menos buenas cartas de referencia,		

## PROTOCOLO No. 040: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.3 VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	A. RELACIONES CON LA SOCIEDAD	PROYECCIÓN HACIA LA COMUNIDAD	1.3.4.

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Responsabilidad Social Empresarial

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	(...) no solamente esta empresa.... a mayoría de empresas que estamos en este sector hemos tenido de alguna forma una interrelación con la comunidad, sobre todo el sector que es populoso, "PR" colaboramos ... eventos sociales deportivos, con la necesidad que tiene algún miembro de la comunidad, recogemos algún dinero importante para cualquier operación.... cuerpo de bomberos ... Aun cuando nadie esta obligado, ... es la misma idiosincrasia del andino, pienso que también se puede hacer en muchas otras regiones, pero el andino esta mas dado a esto, a ser solidario...	PLÁSTICO (E01) Colaboramos en eventos sociales deportivos, con la necesidad que tiene algún miembro de la comunidad, recogemos algún dinero importante para cualquier operación. Cuerpo de bomberos. Es la misma idiosincrasia del andino, esta mas dado a esto, a ser solidario.	Las empresas venezolanas y extranjeras, de cierto tamaño, ubicadas en el país asumen la responsabilidad social como una línea fundamental de sus políticas hacia el entorno para lo cual ellas dedican personal, recursos técnicos y fondos importantes.
I03 NNI	a la comunidad nos integramos a través de nuestros trabajadores (...) aun campeonato de fútbol allá en San Josecito y necesitan el uniforme, pues se les colabora,... franela,... los balones,... un trofeo ... Aquí en la comunidad ... la asociación de vecinos, y esta la gente del condominio de la zona industrial... ellos piden colaboración es cuando pasa algo, que hay un enfermo... se murió alguien,,, otras ayudas ... aportes para ATACA, aportes para los Ancianos, un hospital en San Antonio, un hospital aquí [san Cristóbal], se hace aportes económicos y a fundaciones.	A la comunidad nos integramos a través de nuestros trabajadores. ... necesitan el uniforme, pues se les colabora,... franela,... los balones,... un trofeo ... la gente del condominio de la zona industrial... ellos piden colaboración es cuando pasa algo, que hay un enfermo... se murió alguien,,, otras ayudas ... aportes para ATACA, aportes para los Ancianos, un hospital en San Antonio, un hospital aquí [san Cristóbal] y a fundaciones.	Son acciones que buscan apoyar a los sectores de menores recursos.
I04 FCC	.... trabajamos para el publico en general... no hay eventos en que participar aquí, en cuanto a deportes, si bueno que si un juegoito de bolas criollas, que si comprarles... las camisetas para que jueguen fútbol que lleven el nombre de la compañía, eso eventualmente se hace. Se colabora, mas que todo, antes que la publicidad es por el factor humano, porque los muchachos participen, que tengan una camiseta, porque se uniformen, sea el equipo de bolas criollas, de fútbol o de micro fútbol. El deseo es la participación.	MADERA (E03)  No hay eventos en que participar aquí, en cuanto a deportes, que si comprarles... las camisetas para que jueguen fútbol que lleven el nombre de la compañía, eso eventualmente se hace. Se colabora, mas que todo, antes que la publicidad es por el factor humano, porque los muchachos participen, que tengan una camiseta, El deseo es la participación.	Son empresas que muestran efectivamente su sensibilidad social y se pueden palpar en obras concretas como escuelas construidas, mantenimiento de áreas verdes, donaciones a instituciones hospitalarias, apoyo a los infectados del SIDA y otra serie de programas.
I05 ANN	Vamos a hablar en pasado. Nosotros teníamos equipos de fútbol ... a las misas de aguinaldos todas esas cositas aquí a lo que es la misma comunidad, pero... todo eso se ha ido se ha acabado porque no nos alcanza ...gastos uno los ha tratado de eliminar porque es lo primero que se elimina cuando uno esta en esa circunstancia. Lo hacíamos... porque la mayoría de los obreros que trabajan aquí viven aquí mismo entonces es algo como obligatorio. , porque viene fulanito. tenemos un equipo de fútbol que las franelitas,... se ayuda. Que se murió fulano ahí vamos ayudarlo para la misa y lo ayudamos.	METALMECÁNICO (E04)  Vamos a hablar en pasado. Nosotros teníamos equipos de fútbol ... a las misas de aguinaldos todas esas cositas aquí a lo que es la misma comunidad, pero... todo eso se ha ido se ha acabado porque no nos alcanza ...gastos uno los ha tratado de eliminar porque es lo primero que se elimina cuando uno esta en esa circunstancia. Lo hacíamos... porque la mayoría de los obreros que trabajan aquí viven aquí mismo entonces es algo como obligatorio.. , Porque viene fulanito. Tenemos un equipo de fútbol que las franelitas,... se ayuda. Que se murió fulano ahí vamos ayudarlo para la misa y lo ayudamos.	
I06 LOR	No tenemos equipos deportivos, los muchachos si juegan fútbol, cada quien juega en su equipo. Ellos no nos piden colaboración.	CALZADO (E05)  No tenemos equipos deportivos, los muchachos si juegan fútbol, cada quien juega en su equipo. Ellos no nos piden colaboración.	

## PROTOCOLO No. 041: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.3 VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	A. RELACIONES CON LA SOCIEDAD	NINGUNA VINCULACIÓN HACIA LA COMUNIDAD	1.3.5.

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Egoísmo y falta de sensibilidad social
Aun cuando la Pyme tiene limitaciones financieras para emprender grandes proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, ve muy mal la actitud de que alguno de los miembros de la comunidad empresarial no aporte de alguna manera.		

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	(...) catalogarlo de alguna forma, y con el respeto y la distancia que se merecen algunos, es de egoísmo. (...) no nos podemos aislar. ... entre más estemos vinculados mas estrechamente ligados seguramente ... salir airosos de cualquier percance que podamos tener. La misma comunidad ve el crecimiento de las empresas y entonces porque negarle esa empresa que esta en una constante de crecimiento y mejora, por que negarle a la comunidad donde se desenvuelve...	PLÁSTICO (E01) Es de egoísmo, no nos podemos aislar. Entre más estemos vinculados mas estrechamente saldremos airosos de cualquier percance que podamos tener. La misma comunidad ve el crecimiento de las empresas y entonces porque negarle esa empresa que esta en una constante de crecimiento y mejora, por que negarle a la comunidad donde se desenvuelve.	Se considera a la responsabilidad social empresarial como una respuesta oportuna a las necesidades que la sociedad demanda a las empresas por tres razones fundamentales: el inversor la premia, el cliente la demanda, y los empleados se motivan y se comprometen con la sociedad en la que se desenvuelven.  Por tanto, sería una falta de sensibilidad social el hecho de que el gerente no propicie el involucramiento de su organización con la sociedad donde funciona.
I03 NNI	No, pues están en su isla, porque así como uno necesita de la comunidad, hay que ayudar, eso es ni empresarios ni individualmente, todos vivimos en comunidad, y tenemos que ayudarnos, porque si no, imagínate,		
I04 FCC	De alguna u otra forma se involucran, tienen que involucrarse o sea, que no tengo ninguna opinión porque ellos tienen que participar, porque vivimos en una comunidad. Constantemente. Aquellos que no quieren colaborar, que están aislados, que no tienen esa partecita de calor humano, que esas empresas son muy frías, que no quieren participar en la comunidad, pues no es correcto, porque una empresa que no esta humanizada no puede tener ningún tipo de sentimientos y de hecho que me imagino que con el personal será igual	MADERA (E03) De alguna u otra forma se involucran, tienen que involucrarse o sea, que no tengo ninguna opinión. Vivimos en una comunidad. Aquellos que no quieren colaborar, que están aislados, que no tienen esa partecita de calor humano, que esas empresas son muy frías, que no quieren participar en la comunidad, pues no es correcto, porque una empresa que no esta humanizada no puede tener ningún tipo de sentimientos y de hecho que me imagino que con el personal será igual.	
I05 ANN	Si el empresario no esta afectado por el elemento financiero y tiene recursos, Yo pienso que es falta de sensibilidad social porque eso es todo. Eso es lo que se necesita una sensibilidad social, sensibilidad de que uno tiene que participar en algo, en lo que es. Eso aparte de que se siente uno bien haciéndolo, es mi particular opinión, este ayuda a los demás y hace de que no por tener un buen nombre, aquella empresa, eso si lo ayuda a uno, sino que simplemente por una conciencia social que tiene uno.	METALMECÁNICO (E04) Si el empresario no esta afectado por el elemento financiero y tiene recursos, Yo pienso que es falta de sensibilidad social porque eso es todo. Eso es lo que se necesita una sensibilidad social. Eso aparte de que se siente uno bien haciéndolo... sino que simplemente por una conciencia social que tiene uno.	

## PROTOCOLO No. 042: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.3 VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	B. RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE	RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE - DESARROLLO SUSTENTABLE Y SOSTENIBLE	1.3.6.

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	
La familia del gerente, como parte de los grupos de interés, son motivadas a tener una conciencia ambiental.		Conciencia Ambiental en los grupos de interés

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Bueno, sí aplaudo este trabajo que realizan algunos organismos y no solamente acá nacionales sino organismos mundiales dedicados a pregonar precisamente esa solidaridad que se debe, que debe tener el ser humano; lo vemos con frecuencia por la televisión, por otros medios, incluso organismos del mismo estado como en el caso venezolano, como el Ministerio del Ambiente, preocupado porque logremos convivir en nuestro entorno con la naturaleza sin destruirla y en donde observamos que hay ciertas medidas de presión y exigencia que hoy en día tienen ley, que hoy en día tienen rango constitucional incluso para poder proteger el ambiente y todo esto es saludable.	PLÁSTICO (E01) Aplaudo este trabajo que realizan algunos organismos nacionales y mundiales dedicados a pregonar esa solidaridad que debe tener el ser humano; Organismos del estado Venezolano, como el Ministerio del Ambiente, preocupado porque logremos convivir en nuestro entorno con la naturaleza sin destruirla y en donde observamos que hay ciertas medidas de presión y exigencia que hoy en día tienen ley, con rango constitucional para poder proteger el ambiente.	Las organizaciones y por tanto sus miembros se ven afectados por el ambiente externo.  Los grupos que tienen un impacto directo sobre las organizaciones se llaman grupos de interés.  Los grupos de interés son personas o grupos de personas que tienen algún interés sobre lo que le ocurre a la organización.
I03 NNI	Eso solo demuestra que hay empobrecimiento, que hay problemas sociales que no debiera haber, es muy cultural, definitivamente todos los seres humanos tenemos que pensar en poner nuestro granito de arena, que bueno que hayan las fundaciones, porque el problema existe, tampoco podemos decir que no existe, pero debemos ser nosotros mismos quienes aporten algo.	Hay empobrecimiento, hay problemas sociales que no debiera haber. Es muy cultural, que todos los seres humanos tenemos que pensar en poner nuestro granito de arena, que bueno que haya las fundaciones, porque el problema existe, pero debemos ser nosotros mismos quienes aporten algo.	Como ejemplo de grupos de interés externo se encuentran los consumidores, proveedores, gobierno, los medios, los sindicatos obreros, las instituciones financieras y los competidores.
I04 FCC	A mí me parece regio. Me parece bien, porque si es la parte ecológica, debemos de cuidar el medio ambiente, si, para que nuestros hijos vayan a vivir precisamente en un medio ambiente propicio, que tengamos mejor calidad de vida, eso necesariamente la tenemos que hacer, yo opino que eso esta bien, muy bien.		En los grupos de interés internos se incluyen a empleados, accionistas y a la junta directiva.
I05 ANN	No, pues me parece una maravilla, me parece bien. Bueno porque imagínese la ecología ya es algo que uno tiene que tomar conciencia no solamente uno mismo sino que heredárselo a los hijos para que ellos también cuiden el planeta porque sabemos que aquí vivimos y si nos envenenamos nosotros mismos estamos listos. Si, entonces eso es como echar basura en la casa de uno,	MADERA (E03) A mí me parece regio. La parte ecológica, debemos de cuidar el medio ambiente, si, para que nuestros hijos vayan a vivir precisamente en un medio ambiente propicio, que tengamos mejor calidad de vida.  METALMECÁNICO (E04) Me parece una maravilla. Imagínese la ecología ya es algo que uno tiene que tomar conciencia no solamente uno mismo sino que heredárselo a los hijos para que ellos también cuiden el planeta porque sabemos que aquí vivimos y si nos envenenamos nosotros mismos estamos listos. Eso es como echar basura en la casa de uno.	La conciencia ambiental ha de llevar al los gerentes y su entorno a realizar aquellas actividades que se puedan sostener durante un plazo muy largo o se renueven en forma automática.

## PROTOCOLO No. 043: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.3 VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	B. RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE	USO EQUILIBRADO DE LOS RECURSOS	1.3.7.

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORIA EMERGENTE DEINTERPRETACION
OBSERVACIÓN FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Uso racional de los Recursos Naturales

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTE A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Pues la actitud que deberían tener sería la mas, diría yo, una actitud consona con el racionamiento inteligente del aprovechamiento de esos recursos; afortunadamente la tecnología esta avanzando demasiado, nosotros la percibimos acá: la mayoría de las materias primas que consumimos, en su mayoría, pues estos químicos y demás elementos son derivados del petróleo y aunque no tenemos tecnología propia, o de avanzada aquí en el país, pues nos vemos en la necesidad de importar a otras regiones del mundo, como a Estados Unidos, países industrializados pero hay elementos que nos indican, que sustituyen, perfectamente sustituyen a otro tipo de insumo o materia prima que tenemos que buscar directamente de un recurso natural y sobre todo un recurso natural que no es renovable, en algunos casos.	PLÁSTICO (E01) La actitud sería la mas consona con el racionamiento inteligente del aprovechamiento de esos recursos; afortunadamente la tecnología esta avanzando demasiado, nosotros la percibimos acá: la mayoría de las materias primas que consumimos, químicos y demás elementos son derivados del petróleo y aunque no tenemos tecnología propia, o de avanzada aquí en el país, nos vemos en la necesidad de importar a otras regiones del mundo, como a Estados Unidos, países industrializados pero hay elementos que nos indican, que sustituyen, perfectamente a otro tipo de insumo o materia prima que tenemos que buscar directamente de un recurso natural y sobre todo un recurso natural que no es renovable, en algunos casos.	La conservación del medio ambiente implica el conocimiento de los factores que intervienen en cada caso concreto para, de este modo, poder prever los daños medioambientales que puedan originarse.  En muchos casos, la conservación de un ecosistema debe basarse en la continuidad de las actividades humanas ya que el cese de éstas puede originar mayores desequilibrios.
I03 NÑI	Pues hay que respetarlo, porque nosotros hoy estamos aquí, pero mañana serán nuestros hijos, nuestros nietos nuestros bisnietos y tenemos que saberlos usar, reciclar, y ayudar a lo que mas se pueda conservar, no que todo sea dinero, dinero para hoy y hambre para mañana, de hecho escuche entre estos días, que para el milenio que viene se prevé que la guerra va a ser por el agua, eso me impacto, me sorprendió mucho, siempre hemos pensado que es un recurso tan... que tenemos en tanta abundancia, verdad, y que siempre que no que el petróleo, que el petróleo, parece ser que el problema ya va a ser por la población que hay, los expertos lo que dicen, es que para el próximo milenio va a ser el agua, el agua potable, el agua dulce,	Hay que respetarlo, porque nosotros hoy estamos aquí, pero mañana serán nuestros hijos, nuestros nietos nuestros bisnietos y tenemos que saberlos usar, reciclar, y ayudar a lo que más se pueda conservar, no que todo sea dinero, dinero para hoy y hambre para mañana, de hecho escuche entre estos días, que para el milenio que viene se prevé que la guerra va a ser por el agua, eso me impacto, me sorprendió mucho, siempre hemos pensado que es un recurso tan... que tenemos en tanta abundancia, verdad, y que siempre que no que el petróleo, que el petróleo, parece ser que el problema ya va a ser por la población que hay, los expertos lo que dicen, es que para el próximo milenio va a ser el agua, el agua potable, el agua dulce,	El prestigioso ecólogo español Fernando González Bernaldez difunde a través de sus escritos, la necesidad de que la gestión ambiental se asiente sobre una base científica sólida ya que sólo un buen conocimiento del funcionamiento de los ecosistemas puede permitir una gestión racional de los mismos.
I04 FCC	Tiene que trabajarse sobre reservas, porque sino llegara el momento en que pase, porque no somos muy ricos en la MADERA (E03), nos va a pasar lo mismo que esta pasando en Europa, que ya no se consigue materia prima para fabricar muebles y se esta acudiendo a lo sintético, a los metales y a un poco de cosas. Aquí gozamos de eso, y debemos de cuidar eso. A medida que se vaya talando se va sembrando, con el tiempo de espera y con las vedas que sea correspondiente	MADERA (E03) Tiene que trabajarse sobre reservas, porque si no llegara el momento en que pase, lo mismo que esta pasando en Europa, que ya no se consigue materia prima para fabricar muebles y se esta acudiendo a lo sintético, a los metales y a un poco de cosas. Aquí gozamos de eso, y debemos de cuidar eso. A medida que se vaya talando se va sembrando, con el tiempo de espera y con las vedas que sea correspondiente	
I05 ANN	Bueno, lo que pasa, claro, es que a nosotros no nos toca, bueno el hierro, sí lo sacan de allá del Cerro Bolívar [Venezuela, oriente] de donde sea pero me imagino que la parte que yo pienso mas ecológica es la parte de los aserraderos no, que acaban con bosques completos, pues yo pienso que debería haber un plan del gobierno para eso si multar, muy bien multada esa gente que si arrancan siembren igual.	METALMECÁNICO (E04) A nosotros no nos toca, bueno el hierro, sí lo sacan de allá del Cerro Bolívar [Venezuela, oriente] La parte que yo pienso más ecológica es la parte de los aserraderos no, que acaban con bosques completos, pues yo pienso que debería haber un plan del gobierno para eso si multar, muy bien multada esa gente que si arrancan siembren igual.	

## PROTOCOLO No. 044: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.3 VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	B. RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE	RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE IMPACTO AMBIENTAL NEGATIVO	1.3.8.

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Competitividad y Mentalidad Ecológica

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Definitivamente llamarlos al botón. Persuadirlos, hay instrumentos legales hoy en día, ya lo decía, hay legislación que protege perfectamente, el ambiente y entonces a través de esta misma legislación que creo yo que en esa materia hemos avanzado también, es muy importante el avance que ha logrado Venezuela, pues a través de ese medio tendrá que definitivamente algunas personas entrar por el aro. Respecto a alguna política ambiental de nuestros productos, particularmente ellos no están clasificados como altamente contaminantes y estamos en una zona que es precisamente, ubicados en una zona industrial, donde no estamos afectando a un entorno así muy inmediato, cualquier molestia.	PLÁSTICO (E01) Llamarlos al botón. Persuadirlos, hay instrumentos legales hoy, hay legislación que protege perfectamente el ambiente y entonces a través de esta misma legislación que creo yo que en esa materia hemos avanzado. El avance que ha logrado Venezuela, a través de ese medio tendrá que algunas personas entrar por el aro. Nuestros productos, no están clasificados como altamente contaminantes y estamos en una zona industrial, donde no estamos afectando a un entorno así muy inmediato.	La mentalidad de los gerentes a nivel mundial esta cambiando y están asumiendo nuevos paradigmas en la conducción de sus organizaciones.  El cambio en la manera de pensar los hace más amigables con el medio ambiente y de allí que ahora las organizaciones tiendan a "volverse verdes".
I04 FCC	Yo creo que la culpa no son de las empresas, la culpa es del organismo que le da la perisología, porque eso tiene que ir a los entes gubernamentales, y para su aprobación, el establecer una compañía que vaya a contaminar el ambiente deben de obligarlo a que purifique ese ambiente de una u otra forma, No tiene forma de que lo hagan ilegal, siempre hay en el gobierno, que siempre el gobierno tiene conocimiento de eso, entonces los recursos ambientales, el gobierno, los ministerios de salubridad, y cualquier cantidad de cosas, si están funcionando ilegalmente, pues sencillamente se sanciona, y se suspenden los permisos, entonces yo opino que los culpables directamente no son los dueños de las compañías, de las fabricas, porque ellos están aquí establecidos para hacer Dinero y ese es su objetivo, pero el gobierno tiene una cantidad de ministerios y organismos que son los que se tienen que encargar de depurar esas cuestiones. En cuanto a las políticas ambientales, de hecho la parte con que se trabaja con los químicos, es aislada de la parte humana, precisamente para no contaminar ni con los ruidos ni con los olores ni con las emanaciones químicas que tienen las pinturas y eso.	MADERA (E03) Yo creo que la culpa no son de las empresas, la culpa es del organismo que le da la perisología, porque eso tiene que ir a los entes gubernamentales, y para su aprobación, el establecer una compañía que vaya a contaminar el ambiente deben de obligarlo a que purifique ese ambiente de una u otra forma, No tiene forma de que lo hagan ilegal, el gobierno tiene conocimiento de eso, entonces yo opino que los culpables directamente no son los dueños de las compañías, de las fabricas, porque ellos están aquí establecidos para hacer dinero y ese es su objetivo, pero el gobierno tiene una cantidad de ministerios y organismos que son los que se tienen que encargar de depurar esas cuestiones. La parte con que se trabaja con los químicos, es aislada de la parte humana, precisamente para no contaminar ni con los ruidos ni con los olores ni con las emanaciones químicas que tienen las pinturas y eso.	Es cuestión de tiempo la generalización hacia la sensibilidad ambiental.  Las organizaciones pueden adoptar al menos cuatro posturas para incrementar su sensibilidad hacia el ambiente.  (1) La postura legal; (2) La postura del mercado; (3) La postura de los grupos de interés; y (4) La postura del verde oscuro.
I05 ANN	Bueno, nosotros no logramos contaminar mucho, porque en realidad lo nuestro es eléctrico, no genera humo de ningún tipo, hay un tratamiento químico, pero esos químicos, este, se disuelven y desaparecen prácticamente porque son capas de zinc que cubren las piezas y eso lo absorbe la pieza, no sale por los conductos de salida de agua, entonces hasta ahí nosotros nos estamos cuidando, no se que políticas tendrá otra gente, de que opino, pues me parece terrible, ahí si debería haber un vigilancia estricta del gobierno, porque no todos somos conscientes, entonces vamos a estar claros	METALMECÁNICO (E04) No logramos contaminar mucho, porque en realidad lo nuestro es eléctrico, no genera humo de ningún tipo, hay un tratamiento químico, pero esos químicos, se disuelven y desaparecen prácticamente porque son capas de zinc que cubren las piezas y eso lo absorbe la pieza, no sale por los conductos de salida de agua, entonces hasta ahí nosotros nos estamos cuidando.	

## PROTOCOLO No. 045: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.3 VINCULACIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	B. RELACIONES CON EL MEDIO AMBIENTE	DESECHOS - RECICLAJE	1.3.9

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Desechos y Reciclaje

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LAS DESCRIPCIONES DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
101 CHA	Nosotros no reciclamos. El desecho como tal no es reciclado, por lo menos aquí en el país, seguramente en otras partes del mundo como Europa, pues tendrán los mecanismos, la tecnología para poder recuperar todos estos tipos de desechos que les permita reciclarlos y aprovecharlos en otro tipo de procesos; pero nosotros no hemos alcanzado ese nivel, por lo tanto, recogemos desechos de forma tradicional que son trasladados a los diferentes depósitos o rellenos sanitarios que tiene la región...	PLÁSTICO (E01) Nosotros no reciclamos. Seguramente en otras partes del mundo como Europa, pues tendrán los mecanismos, la tecnología para poder recuperar todos estos tipos de desechos que les permita reciclarlos y aprovecharlos en otro tipo de procesos.	El desarrollo de actividades humanas, dentro de ellas, la manufactura, produce muchos materiales de desecho que pueden, mediante procesos, ser sometidos a reciclaje y convertirlos en otros materiales útiles.
104 FCC	Por ejemplo, lo que es con la parte de MADERA (E03) se utiliza como combustible, como se llama, para prender candela, pues para cocinar, mucha gente se lo lleva para cocinar, la gente del sector [la fabrica se ubica en un sector rural], le sirve para eso y lo que es aserrín y eso para donde tiene criaderos de caballos, cochinos, y para los viveros también llevan el aserrín	Recogemos desechos de forma tradicional que son trasladados a los diferentes depósitos o rellenos sanitarios que tiene la región.	La basura es un montón de desperdicios y desechos que se botan. Algo se convierte en basura una vez que no es utilizada y por tanto es desechada. La basura se clasifica en basura regada, basura encerrada, basura clasificada.
105 ANN	La parte de hierro, lo que nos sobra a nosotros es hierro y nos los compran. Se reciclan, lo vendemos como chatarra y se lo llevan, me imagino que lo funden, no para las fundiciones. .	MADERA (E03) Lo que es con la parte de MADERA (E03) se utiliza como combustible, Para cocinar, la gente del sector, y lo que es aserrín y eso para donde tiene criaderos de caballos, cochinos, y para los viveros.	Algunos de los desechos son chatarra metálica, basura, roja vieja, aserrín, envases de vidrio y plástico, periódico viejo, papel, cartón, desperdicios de vegetales del hogar y los mercados, entre otros.
106 LOR	El producto es un producto seco. Que viene el aseo y se lo lleva., No se recicla, si tuviéramos en la china, si, en Colombia, pero aquí todo es para la basura.	METALMECÁNICO (E04) La parte de hierro, lo que nos sobra a nosotros es hierro y nos los compran. Se recicla, lo vendemos como chatarra, lo funden.  CALZADO (E05) El producto es un producto seco. Que viene el aseo y se lo lleva., No se recicla, si tuviéramos en la china, si, en Colombia, pero aquí todo es para la basura.	El Reciclaje de la basura consiste en un proceso de selección y aplicación de técnicas adecuadas con la finalidad de convertirlos en materias a ser usadas en otros procesos productivos u otros usos.

## PROTOCOLO No. 046: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.4 MARCO DE INTEGRACIÓN	A. COMUNIDAD INTERNACIONAL	CAN - EMA - MERCOSUR	1.4.3.

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Venezuela y el Mercosur: ¿Competitividad e Integración?
Los entrevistados mostraron olvido al preguntársele respecto al CAN, y las EMA. Venezuela se integro como miembro asociado en los meses en que se realizaba la entrevista, se presume que por eso el tema fue mas fácil de abordar por ellos. No se prepararon protocolos aparte.	Los entrevistados no recordaron al momento lo referido a la CAN, ni de las EMA.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	No No recuerdo las ventajas y acuerdos de la CAN ni la existencia de las EMA. La importancia que tiene como tal, de Venezuela, ahora como miembro asociado, pues obviamente tiene un alcance no solamente histórico, sino trascendental para la vida venezolana, pero yo me preguntaría primero, yo creo que para mi sería una pregunta obligada por que Venezuela estuvo excluida por tantos años, de ese mercado tan importante como es el MERCOSUR. Es obvio que hoy en día nos han enterado en muchas cosas que el venezolano desconocía y hoy en día si podemos saber esa exclusión de tantos años de Venezuela y eso obedecía a intereses particulares, y a interés que probablemente se dirigían probablemente con ciertos lineamientos que venían canalizados de otras partes, porque era obvio manejar la parte energética del país, que es muy importante el petróleo como tal pero hoy en día que ya estamos incorporados seguramente Venezuela con su petróleo, en esa nueva alianza suramericana, eso le va a traer mucho progreso, ojalá los venezolanos dejemos un poquito ese marasmo en que vivimos a diario y en el que algunos medios no todos, transmiten a diario es estos paradigmas muy conservadores tradicionales y que no permiten ver un poquito mas allá. Hay venezolanos que por el contrario tienen mucho resentimiento, les han sembrado mucho odio y ojalá dios esto termine pronto para que todo mundo se integre y tengamos un solo fin común que es el país, que es el trabajo, yo creo que eso lo vamos a lograr y yo diría que a corto plazo. A corto plazo.	PLÁSTICO (E01) No. No recuerdo las ventajas y acuerdos de la CAN ni la existencia de las EMA.  En cuanto a Mercosur, Venezuela, ahora como miembro asociado, tiene un alcance no solamente histórico, sino trascendental para la vida venezolana.  pero yo me preguntaría primero, yo creo que para mi sería una pregunta obligada por que Venezuela estuvo excluida por tantos años, de ese mercado tan importante como es el Mercosur. Es obvio que hoy en día nos han enterado en muchas cosas que el venezolano desconocía y hoy en día si podemos saber esa exclusión de tantos años de Venezuela y eso obedecía a intereses particulares, y a interés que probablemente se dirigían probablemente con ciertos lineamientos que venían canalizados de otras partes, porque era obvio manejar la parte energética del país, que es muy importante el petróleo como tal pero hoy en día que ya estamos incorporados seguramente Venezuela con su petróleo, en esa nueva alianza suramericana, eso le va a traer mucho progreso, ojalá los venezolanos dejemos un poquito ese marasmo en que vivimos a diario y en el que algunos medios no todos, transmiten a diario es estos paradigmas muy conservadores tradicionales y que no permiten ver un poquito mas allá. Hay venezolanos que por el contrario tienen mucho resentimiento, les han sembrado mucho odio y ojalá dios esto termine pronto para que todo mundo se integre y tengamos un solo fin común que es el país, que es el trabajo, yo creo que eso lo vamos a lograr y yo diría que a corto plazo. A corto plazo.	El 9 de julio de 2004, en el Perú, específicamente, en Iguazú, Venezuela fue aceptada como país asociado a Mercosur.  En la XVI Presidencial Andina en Quito, el 12 de julio, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), autorizo a los países miembros a negociar tratados de libre comercio con los Estados Unidos.  A este grupo negociador se han sumado Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.  El ingreso de Venezuela como asociado a Mercosur es el primer paso de un complejo proceso al libre comercio, especialmente el camino difícil de la nivelación de aranceles internacionales con grandes asimetrías económicas, principalmente el avanzado desarrollo industrial de Brasil y Argentina.
I04 FCC	No No conozco las ventajas y acuerdos de la CAN ni la existencia de las EMA. Bueno pues, eso es relativamente bueno, pues, entra precisamente a un mercado competitivo, se abren los compases hacia los otros países de América latina y la opinión generalizada es que si es bueno, es excelente.	MADERA (E03) No No conozco las ventajas y acuerdos de la CAN ni la existencia de las EMA.  Bueno pues, eso es relativamente bueno, pues, entra precisamente a un mercado competitivo, se abren los compases hacia los otros países de América latina y la opinión generalizada es que si es bueno, es excelente.	Sus principales socios comerciales son: Estados Unidos, Colombia, Reino Unido, Antillas Neerlandesas, Japón, México, Italia, Alemania, Brasil, Canadá, Francia y España. Ha aumentado el comercio con los países miembros de las siguientes organizaciones: el Grupo Andino (véase Comunidad Andina), la Comunidad del Caribe (Caricom), el Mercado Común Centroamericano (MCCA) y Mercosur (Mercado Común del Sur).

## PROTOCOLO No. 047: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.4 MARCO DE INTEGRACIÓN	A. COMUNIDAD INTERNACIONAL	TRATADOS COMERCIALES CONVENIOS DE INTEGRACIÓN OFERTA EXPORTADORA	1.4.4.

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Hacia los acuerdos internacionales de cuarta generación: Las Emas, Aladi, CAN y el ALBA
El gerente a cargo (I04 FCC) reconoce la oportunidad de la oferta exportadora, pero no es apoyado por el dueño de la empresa, lo que le causa un cierto enojo.		

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	MERCOSUR, el Alba, pareciera que de una alternativa que se va a presentar para estos mercados, sobre todo mercados del Sur mercados de Latinoamérica misma. El Alba como una alternativa, le comentaba que la integración de Venezuela recientemente como un miembro asociado al MERCOSUR pues es obvio que le va a dar un beneficio tremendo, a este intercambio comercial... respecto a lo que nos pudiese ser útil, nosotros tenemos potencial. Un potencial exportable, ya la experiencia que hemos tenido en un pasado pues nos garantiza que perfectamente somos competitivos, con nuestros productos.	PLÁSTICO (E01)  MERCOSUR, el Alba, una alternativa sobre todo mercados del Sur, mercados de Latinoamérica misma. La integración de Venezuela recientemente como un miembro asociado al Mercosur le va a dar un beneficio tremendo, a este intercambio comercial Nosotros tenemos potencial exportable, ya la experiencia que hemos tenido en un pasado pues nos garantiza que perfectamente somos competitivos, con nuestros productos.	Si bien hay antecedentes que se remontan a cien años, la integración regional nace en 1960 en el marco de ideas de la Cepal inspirada por Raul Prebisch, quien desde fines de los años cuarenta planteaba el dilema de compatibilizar la inserción de Latinoamérica en el mercado mundial con el crecimiento interno y la preservación de la autonomía regional.
I02 MYR	Hay convenios muy buenos que tiene el gobierno, el estado venezolano con otros países como con Colombia, el ALADI donde nos permiten a nosotros importar esos productos de materia prima a través de esos convenios. Nosotros actualmente estamos investigando a través de las instituciones públicas, a través de Internet como podemos negociar como podemos utilizar todos esos convenios para lograr una producción eficaz.	PARAFINA (E02)  Hay convenios muy buenos que tiene el estado venezolano con otros países como con Colombia, el ALADI donde nos permiten a nosotros importar esos productos de materia prima a través de esos convenios. Nosotros actualmente estamos investigando a través de las instituciones públicas, a través de Internet como podemos negociar como podemos utilizar todos esos convenios para lograr una producción eficaz.	Frente al desafío que significaba la firma, en 1957, del Tratado de Roma que dio origen a la Europa de los Seis, la integración de nuestros países fortalecería la capacidad de respuesta y permitiría prolongar la sustitución de importaciones corrigiendo la tendencia secular al deterioro de los términos del intercambio. Así nació la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (Alalc), formada por los actuales socios de Aladi, con la excepción de Cuba.
I04 FCC	Para la oferta exportadora, nosotros no manejamos el mercado de la exportación, pero para quienes lo manejan, tengo entendido de que el gobierno esta haciendo lo que puede para que el empresario pueda exportar los productos producidos aquí en Venezuela. Pero lamentablemente la realidad, la realidad es que mas bien de que en vez de exportar, estamos importando y tratando de "achiquitar" los mercados de ponerlos mas pequeños, del empresario colocarla un poco de trabas, inclusive, ponerle un poco de amenazas que si no llegan a los acuerdos que el gobierno quiere, a traerle la competencia de otras partes. Nunca hemos exportado. Se presento la oportunidad de abrir mercado con Europa, pero el Sr. "T", el dueño de la compañía, pues no, es muy perezoso en ese aspecto, porque no le gustan los riesgos seguramente yo creo que por la edad, ó no se por que está como muy pasivo en ese aspecto.	MADERA (E03)  No manejamos el mercado de la exportación, pero para quienes lo manejan, tengo entendido de que el gobierno esta haciendo lo que puede para que el empresario pueda exportar los productos producidos aquí en Venezuela. Pero lamentablemente la realidad, es que más bien de que en vez de exportar, estamos importando y tratando de "achiquitar" los mercados de ponerlos más pequeños, del empresario colocarla un poco de trabas, inclusive, ponerle un poco de amenazas que si no llegan a los acuerdos que el gobierno quiere, a traerle la competencia de otras partes. Nunca hemos exportado. Se presento la oportunidad de abrir mercado con Europa, pero el Sr. "T", el dueño de la compañía, pues no, es muy perezoso en ese aspecto, porque no le gustan los riesgos seguramente yo creo que por la edad, ó no se por que está como muy pasivo en ese aspecto.	El objeto era establecer una zona de libre comercio en un plazo de doce años. El mecanismo elegido, la negociación de preferencias comerciales que irían profundizándose de año en año hasta alcanzar la desgravación de todo el universo arancelario. La marcha de Alalc se vio rápidamente afectada por la rigidez de su esquema.  El hecho de que las preferencias debieran extenderse a todos los miembros sin restricciones ni excepciones llevó a que rápidamente se manifestaran sectores sensibles que fueron frenando el proceso.  Por otra parte, Argentina, Brasil y México incumplieron una serie de compromisos unilaterales que habían asumido en carácter de países de mayor desarrollo relativo. Hacia 1970 se decidió prorrogar el plazo original hasta 1980, pero la década estuvo signada por la crisis del petróleo que Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Venezuela y Uruguay.  A partir de la constitución de Mercosur como una nueva institución de derecho público internacional, correspondía que todos los acuerdos negociados por sus miembros con anterioridad, en el marco de Aladi, fueran sustituidos por nuevos instrumentos que vincularan a Mercosur como un todo con cada una de las contrapartes. De no ocurrir esto, en virtud de un acuerdo bilateral particular, un país miembro puede, por poner un ejemplo, no aplicar el Arancel Externo Común a determinada producción de extra zona, dejando en situación desventajosa a importadores de los restantes países miembros que si lo aplican.

## PROTOCOLO No. 048: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.5 MARCO LEGAL	A. ASPECTOS JURIDICOS TRIBUTARIOS	IMPACTO DE LAS LEYES TRIBUTARIAS	1.5.1

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	
<p>Cuando entrevistaba a I03NNI, el dueño de la empresa entro varias veces a la oficina. Posteriormente, en la próxima sesión me dejó ver que estaba muy disgustado por haberla entrevistado. Casi airadamente dijo que sus finanzas eran algo muy confidencial, creo que considero que era un abuso de mi parte haberle requerido información a ella. Por cuestiones de no hacer peligrar el resto del trabajo, no le dije que el informante I01CHA era quien me habla enviado. Yo le explique que no deseaba cifras; le comente muy someramente que le pregunte. Sentencio que la única persona que me atendería sería I01CHA, quien era su mano derecha y tenía toda la información. Todo me indicaba que no me iba a dar una entrevista de al menos una hora como lo había prometido.</p> <p>El informante I06LOR se sintió turbado porque no encontraba la forma de cómo explicarse, se le dio confianza, indicándose que en palabras sencillas.</p>	<p>Al serle requerida la información a I01CHA, le pareció correcto que fuera hacia I03NNI y se coordino una entrevista con ella. La actitud del dueño de la empresa descrita en la observación fenomenológica, como incidente me causo molestia e incomodidad, pero seguí saludando con mucha cordialidad. Cuando requerí la segunda entrevista con I03NNI. Ella ignoraba la situación. En ese momento ella me salió con evasivas, que no tenía tiempo, que los viernes era difícil, yo le di todas las facilidades. Quedo de llamarme y me retire. Al enterarme posteriormente de la situación comprendí el por qué de su comportamiento. En sesiones posteriores nos vimos algunas veces y la saludé, como si nada, pero no se pudo tener mas contactos. Era una buena informante.</p>	<p>El Seniat como ente regulador</p>

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I03 NNI	<p>Las leyes tributarias han cambiado desde hace 10 años para acá con la creación del Seniat, pues la empresa se ha ido adaptando, "LVCA" es una empresa que es contribuyente especial, desde el año 97. Cuando yo llegue a la organización, ya era contribuyente especial. Nuestra inspección siempre es más directa por parte del Seniat. Y nosotros pues nos hemos ido moldeando a todas esas exigencias. Siempre lo que tiene es como más requerimiento de papelería, de papeles y papeles, siempre exigen más.</p> <p>Con políticas gubernamentales así como de fortalecimiento que si lo que crearon de las zonas industriales, de exoneraciones de impuesto y cosas así, no es una ayuda directa que se le da a la empresa, no hay una motivación para el empleo, no, esa clase de política no la hemos sentido que existen.</p>	<p>PLÁSTICO (E01)</p> <p>Las leyes tributarias han cambiado desde hace 10 años para acá con la creación del Seniat, pues la empresa se ha ido adaptando, LVC es una empresa que es contribuyente especial, desde el año 97.</p> <p>Cuando yo llegue a la organización, ya era contribuyente especial. Nuestra inspección siempre son más directa por parte del Seniat. Nos hemos ido moldeando a todas esas exigencias. Siempre lo que tiene es como más requerimiento de papelería, de papeles y papeles.</p>	<p>El Seniat es el ente rector de la política tributaria nacional.</p> <p>El Seniat con su actividad fiscalizadora contribuye a procurar fondos vía impuestos y otros ingresos por actividades punitivas que generan recursos para contribuir a las finanzas publicas.</p> <p>El Seniat es creado mediante decreto presidencial Numero 310 de fecha 10 de agosto de 1994, con autonomía financiera y dotado del recurso humano.</p>
I04 FCC	<p>Los impuestos siempre afectan un poquito, merman un poquito la capacidad de compra que eso a la final se viene reflejando en el último eslabón de la cadena de comercio que es el consumidor. Entonces, a mayores impuestos y mayores trabas, pierde la parte adquisitiva del comprador, no mucho, pero siempre afecta, en parte.</p>	<p>MADERA (E03)</p> <p>Los impuestos siempre afectan un poquito, merman un poquito la capacidad de compra que eso a la final se viene reflejando en el último eslabón de la cadena de comercio que es el consumidor. Entonces, a mayores impuestos y mayores trabas, pierde la parte adquisitiva del comprador, no mucho, pero siempre afecta, en parte.</p>	
I06 LOR	<p>Claro, si. Nos ha afectado. Porque... No se como explicarle. El Seniat, pues esta aplicando... ó sea, no debería ser así. Con las pequeñas empresas que uno esta produciendo. Por ejemplo, ahorita, en la zona de García de Hevia, Ureña, la frontera, salió por gaceta ya, que están exentos del IVA y de impuesto sobre la renta, ¿entonces, por que no lo hacen en estas zonas industriales? Me voy para allá. No es por evadir impuestos. No. Porque ya me entere de que vienen empresas de Colombia, de Caracas, a instalarse en Ureña, entonces, nosotros, va a ser duro para competir. Debería... o somos todos negros o todos blancos. Estamos cerquita. Deberían por ejemplo, estas pequeñas empresas también tomarnos en cuenta, para eso.</p>	<p>CALZADO (E05)</p> <p>Ha habido discriminación contra los empresarios que están produciendo de San Cristóbal. Se ha publicado en gaceta, que en la zona de García de Hevia, Ureña, la frontera, estarán exentos del IVA y de impuesto sobre la renta. Allí se instalaran empresas de Colombia, de Caracas, en Ureña, lo cual provocara una dura competencia interna.</p>	

## PROTOCOLO No. 049: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	PYME	CARACTERIZACIÓN	1.5 MARCO LEGAL	A. ASPECTOS JURÍDICO TRIBUTARIO	SANCIONES DE TIPO FISCAL	1.5.2

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Ilícitos Tributarios

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I03 NÑI	No. desde que nosotros estamos ... desde que yo estoy aquí, una sola vez, recuerdo que nos hicieron una multa porque el motorizado no pudo llegar a las tres y media al edificio "DM" que es el único lado donde pueden pagar los contribuyentes especiales, hubo un problema en el banco, le demoraron la entrega del cheque de gerencia para cancelar la tesorería nacional y cuando llego ya habían cerrado porque ellos cierran justo a las 3:30 y no le procesaron el pago, y al otro día se llevo pero ya para ellos el sistema automáticamente emite sin embargo no se ha cancelado porque se mando el recurso, explicando toda la situación, el banco también que quedo involucrado ahí que fue el "BC" mando la carta, diciendo que fue por culpa de ellos, porque no tenían la firma x, y, z (...) esta en discusión Los recursos de apelación (...) son tramitados por el abogado, la Dra. "BMC" Ella se encarga de esto, y bueno, también esta el asesor tributario el Lic. "B" y nuestro auditor externo, el Lic. "LD" y el no tiene una firma de auditores externos como tal.	PLÁSTICO (E01)  Una sola vez, nos hicieron una multa porque el motorizado no pudo llegar a las tres y media al edificio "DM" que es el único lado donde pueden pagar los contribuyentes especiales, hubo un problema en el banco, le demoraron la entrega del cheque de gerencia para cancelar la tesorería nacional y cuando llego ya habían cerrado porque ellos cierran justo a las 3:30 y no le procesaron el pago, y al otro día se llevo pero ya para ellos el sistema automáticamente emite sin embargo no se ha cancelado porque se mando el recurso, explicando toda la situación, el banco también que quedo involucrado ahí que fue el "BC" mando la carta, diciendo que fue por culpa de ellos, porque no tenían la firma x, y, z (...) esta en discusión Los recursos de apelación (...) son tramitados por el abogado, la Dra. "BMC" Ella se encarga de esto, y bueno, también esta el asesor tributario el Lic. "B" y nuestro auditor externo, el Lic. "LD" y el no tiene una firma de auditores externos como tal.	Los ilícitos tributarios son considerados todos aquellos actos u omisiones violatorias de las normas tributarias.  Se tipifican como formales, considerándose como tales a las especies fiscales y gravadas, mientras que las materiales son sancionadas con pena restrictiva de libertad.  Un ilícito formal se da cuando se incumplen los deberes formales, según las leyes tributarias incluyendo al código orgánico tributario.
I04 FCC	Hemos pasado todas las inspecciones que nos han hecho. Nunca hemos sido objeto de sanciones, por lo menos el punto de venta. En una oportunidad, por la omisión de algo por parte del contador, creo que hubo una pequeña amonestación... pero, eso en la otra compañía, en la de los muebles rústicos. (...) por la falta de un dato en una factura o algo así...		
I05 ANN	Sí. Hemos sido embargados parcialmente, porque me imagino que ya no podían esperar mas, porque no hemos pagado. Sí. Multas por atrasos en el pago de planillas, estamos saliendo de una situación económica difícil, el seniat nos ha tenido mucha paciencia y consideración. (...) siempre es un monto fuerte ciento y pico de millones, (...) nos embargaron... dejaron las maquinas aquí. Realmente molestarnos, no nos molesta. Nos han dejado trabajar. Y entonces nos embargo unas maquinas, bueno con la buena fe, vamos a decirlo así, que las maquinas nos la dejaron aquí mismo en el deposito, son del Seniat pero la estamos usando.	MADERA (E03)  Hemos pasado todas las inspecciones que nos han hecho. Nunca hemos sido objeto de sanciones, por lo menos el punto de venta. En una oportunidad, por la omisión de algo por parte del contador, creo que hubo una pequeña amonestación... pero, eso en la otra compañía, en la de los muebles rústicos. (...) por la falta de un dato en una factura o algo así.	Como ejemplo se puede considerar el no cumplimiento del registro del contribuyente; emitir o exigir comprobantes sin cumplir la normativa fiscal; no llevar los registros contables según las disposiciones; no presentar las declaraciones o informaciones pertinentes requeridas por la administración tributaria; obstaculizar la función de los fiscales y funcionarios del Seniat; desobedecer el ordenamiento legal, entre otros. Existe también la defraudación.
I06 LOR	A veces, multas, por descuido de nosotros mismos. Planillas que a veces las presentamos un día u otro. Llega la multa. Eso ya es descuido. No nos ha afectado mucho.	METALMECANICO (E04)  Sí. Hemos sido embargados parcialmente, porque me imagino que ya no podían esperar mas, porque no hemos pagado. Sí. Multas por atrasos en el pago de planillas, estamos saliendo de una situación económica difícil, el seniat nos ha tenido mucha paciencia y consideración. (...) siempre es un monto fuerte ciento y pico de millones, (...) nos embargaron... dejaron las maquinas aquí. Realmente molestarnos, no nos molesta. Nos han dejado trabajar.  CALZADO (E05)  A veces, multas, por descuido de nosotros mismos. Planillas que a veces las presentamos un día u otro. Llega la multa. Eso ya es descuido. No nos ha afectado mucho.	

## PROTOCOLO No. 050: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GERENTE	PERFIL	2.1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS	A. DATOS PARTICULARES IDENTIFICATORIOS	GRUPO ETAREO, ESTADO CIVIL, ANTIGÜEDAD, PERFIL EDUCATIVO, CARGO, PASATIEMPO, GASTRONOMIA	2.1.1

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	
Las gerentes entrevistadas tienen como hábito consumir mucha agua, probablemente por cuestiones de salud y estética. I04FCC, se observa muy motivado al logro. I05ANN enviudo hace varios años, sin embargo se le nota su tristeza por ese hecho. Este tipo de preguntas sorprende a los gerentes, pero la investigadora fue sorprendida por el gusto de I05ANN en cuanto a las verduras, porque normalmente, en la actualidad, por los hábitos alimenticios, muchas personas no las prefieren a pesar de su valor nutritivo. Hoy es 24 de diciembre, faltan pocos días para finalizar el año 2004... son las 11:30 am y estoy trabajando en la computadora. Me da cierta nostalgia recordarlos, y pienso ¿que estarán haciendo ahora?.	El informante I01CHA, es de absoluta confianza de la alta gerencia y maneja prácticamente toda la organización, es una persona muy dinámica. I02MYR, es una gerente que además de su cargo, tiene una participación muy directa en la Administración de la Planta. I03NNI, es una persona muy dada a estar actualizada y desea hacer un postgrado, especialización en finanzas, el cual cursara una vez que su pequeña hija crezca. I04FCC, es una persona de trato muy humilde, pero culto. Se nota que todo lo que tiene lo ha obtenido con mucho sacrificio. Todos los gerentes tienen muy buena imagen. I06LOR, es tremendo, humilde, luchador, y se manifiesta con una inclinación hacia las cosas de Dios.	Variables demográficas – Datos Biográficos del gerente PYME Tachirenses

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Grupo etáreo, 43 años, estado civil, Casado, antigüedad en la organización: 12 años, perfil educativo, TSU Mercadeo (por concluir). Ocupación actual, Gerente Nacional de Ventas, pasatiempo favorito, reuniones familiares, jugar domino. Gastronomía Preferida (comida, bebida), una buena parrilla, hervido, cervecita bien fría.	VER CAPITULO 07	Las variables demográficas del gerente fueron caracterizadas a partir de la edad, el estado civil, el nivel académico, los años de antigüedad en la organización, su pasatiempo preferido, y la gastronomía tanto comida como bebida.
I02 MYR	Grupo etáreo, 30 años, estado civil, casada, Antigüedad en la organización, 1996 (7 años a 2004), perfil educativo, Lic. En Contaduría pública, Postgrado: Magister en Mercadeo (en la actualidad presentando su trabajo de grado), ocupación actual, Gerente de Mercadeo. Pasatiempo preferido, hacer ejercicios, escuchar música, bailar (música venezolana, no venezolana llanera). Gastronomía Preferida, comida: Italiana bebida: vinos, también toma mucha agua.		Son datos vitales y medibles. Los datos demográficos son mas fáciles de medir y agregan significado a los resultados, según los expertos.
I03 NNI	Grupo etáreo, 32 años, estado civil, casada, antigüedad en la organización, 5 años [para 2004] perfil educativo, Licenciada en Contaduría Pública, Licenciada en Administración, sin postgrado, con planes de estudiar especialización en Finanzas, ocupación actual, Contador General, pasatiempo favorito, nadar, Gastronomía Preferida, comida: comida criolla, pabellón, bebida: agua.		Una de las desventajas de los datos demográficos es que tienden a ser unidireccionales, pero acompañada de otras variables son muy provechosas para los cruces de información.
I04 FCC	Grupo etáreo, 46 años (6 septiembre). Estado civil, casado. Antigüedad en la organización, primera parte 9,5 años y en la segunda parte, 4 años (estuvo por fuera dos años, diciembre 98-diciembre 2000) para un total de 13,5 años. Perfil educativo, primaria completa, me he formado con mucha lectura en temas que más me apasionan como la economía, el comercio y el arte. Ocupación actual, encargado, administrador y vendedor. Pasatiempo favorito, la pintura, en este momento estoy pintando un bodegón, esta en la parte de atrás, te invito para que lo veas. Gastronomía Preferida, comida: por cuestiones de salud no como carne, hace mas de 10 años que no como carne, me encanta el pescado, y la comida marina, y las aves, bebida, preferiblemente si es whisky escocés del bueno y cervecita de la que se esta usando ahorita, que es la Light.		
I05 ANN	Grupo etáreo, 49 años. Estado civil, viuda. Antigüedad en la organización, desde los ochenta y seis [año 1986, 8 años]. Perfil educativo, TSU en contabilidad egresada en Colombia, ocupación actual, Contador, pasatiempo favorito, leer, caminar, me gusta leer de todo. Gastronomía Preferida bueno las verduras me gustan muchos las ensaladas, bebida, el jugo de fruta y el vino tinto me gusta		
I06 LOR	Grupo etáreo, 44 años, estado civil, casado, Antigüedad en la organización, 14 años. Perfil educativo, secundaria, (sin concluir). Ocupación actual, Gerente General. Pasatiempo favorito, aficionado a ver los deportes. Leer la Biblia, ir a misa, Gastronomía Preferida, comida: pasta con mariscos, bebida: vino.		

## PROTOCOLO No. 051: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GERENTE	PERFIL	2.2. VARIABLES PSICOLÓGICAS PSICOGRAFICAS	A. PSICOGRÁFICO PSICOLÓGICO	MOTIVACIÓN	2.2.1

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Familia Nuclear como fuente de motivación
Todos los informantes mostraban orgullo y satisfacción por sus grupos familiares	Todos tienen una familia constituida. Ninguno es un ser solitario.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	(...) En lo personal tengo una familia que estoy formando ya tengo hijos profesionales graduados en la universidad, tengo una hija que es contador publico, quiero ver en ella también esa cadena, que no se interrumpe, que no se cortasen de que ella también forme su hogar forme sus hijos les den instrucción de vida que podamos ver los padres y los futuros padres a sus hijos, verlos crecer, que tengamos la oportunidad de tener una vivienda, un vehículo, tener la oportunidad de tener unas vacaciones por supuesto que hay mucha deficiencia, y a la vez hay mucho déficit. Por eso le hablaba de la parte social, por eso es fundamental... y la parte social involucra muchas cosas, involucra salud, involucra vivienda, involucra educación, yo si creo que iniciamos un camino y vamos por buen camino y es cuestión de que apoyemos precisamente todas estas iniciativas que se están tomando. Aunado de que por supuesto tengamos salud, tengamos bienestar y tengamos paz para mí lo más importante es el crecimiento y la mejora en la calidad de vida. Yo me he empeñado mucho en el tiempo en que el trabajo no solo es ser trabajo como tal y debemos ser de alguna forma unos burritos de cargas sino que el trabajo tiene que darnos también la satisfacción de que nos de una mejor calidad de vida. Yo me he afanado mucho en el tiempo en esto, lo he transmitido, no solamente a mis compañeros sino a mis mimos familiares pero para finalizar una cosa que a mí más –no solamente preocupa, sino interesa- es de que nuestra calidad de vida cada día sea mejor.	PLÁSTICO (E01) Tengo una familia que estoy formando ya tengo hijos profesionales graduados en la universidad, tengo una hija que es contador publico, de que ella también forme su hogar forme sus hijos les den instrucción de vida que podamos ver los padres y los futuros padres a sus hijos, verlos crecer, que tengamos la oportunidad de tener una vivienda, un vehículo, tener la oportunidad de tener unas vacaciones por supuesto que hay mucha deficiencia, y a la vez hay mucho déficit.  La parte social, por eso es fundamental... involucra salud, involucra vivienda, involucra educación, yo si creo que iniciamos un camino y vamos por buen camino y es cuestión de que apoyemos precisamente todas estas iniciativas. Aunado de que por supuesto tengamos salud, tengamos bienestar y tengamos paz para mí lo más importante es el crecimiento y la mejora en la calidad de vida. Que cada día sea mejor.	La Familia desde el enfoque de las ciencias sociales, es un grupo social básico creado por vínculos de parentesco o matrimonio presente en todas las sociedades.  Idealmente, la familia proporciona a sus miembros protección, compañía, seguridad y socialización.  La familia nuclear (dos adultos con sus hijos) es la unidad principal de las sociedades más avanzadas.  En otras este núcleo está subordinado a una gran familia con abuelos y otros familiares (familia extendida).  Una tercera unidad familiar es la familia monoparental, en la que los hijos viven sólo con el padre o con la madre en situación de soltería, viudedad o divorcio.
I03 NÑI	Mi hija, tengo una hija de tres años y es la única que tengo, y siempre me ha motivado para todo, para estar sana, para trabajar, para tener fuerzas para pararme en la mañana, es mi mayor motivación, y lo mas importante, es mi hija.	Mi hija, de tres años y es la única que tengo, y siempre me ha motivado para todo, para estar sana, para trabajar, para tener fuerzas para pararme en la mañana, es mi mayor motivación, y lo mas importante, es mi hija.	Antropólogos y sociólogos han desarrollado diferentes teorías sobre la evolución de las estructuras familiares y sus funciones.
I04 FCC	Lo que más me motiva es mis hijos, los logros de mis hijos, la familia, comerme un buen postre, el ver una película, los buenos amigos, comerme un buen helado, comerme un buen plato de comida, un buen vino, ver una buena película, sentirme amado. Lo mas importante para mí, como persona los valores humanos, la parte que no se ve. Los sentimientos de amistad, de cariño, la fidelidad, el amor en sí, todo lo que encierra el amor, es lo más importante.	MADERA (E03) Lo que más me motiva es mis hijos, los logros de mis hijos, la familia, comerme un buen postre, el ver una película, los buenos amigos, comerme un buen helado, comerme un buen plato de comida, un buen vino, ver una buena película, sentirme amado.	La única función que ha sobrevivido a todos los cambios es la de ser fuente de afecto y apoyo emocional para todos sus miembros, especialmente para los hijos.
I05 ANN	¿Que es lo que más motiva?, Motivarme, bueno lo que me motiva es seguir adelante, y seguir con el mejor ánimo que se pueda o sea, buscar la felicidad pero no buscarla en las cosas sino tratar de mantenerme feliz sin la necesidad de que algo me la proporcione sino yo misma generarla. O sea, mi ánimo. Lo mas importante para mí, bueno, mis hijos, mis hijas.	MADERA (E03) Lo que más me motiva es mis hijos, los logros de mis hijos, la familia, comerme un buen postre, el ver una película, los buenos amigos, comerme un buen helado, comerme un buen plato de comida, un buen vino, ver una buena película, sentirme amado.	Otras funciones que antes desempeñaba la familia rural (trabajo, educación, formación religiosa, actividades de recreo y socialización de los hijos) son hoy realizadas por instituciones especializadas.
I06 LOR	La oración es muy importante, le dan ganas mas de... me motiva mucho. Lo vuelve a uno nuevo. Lo más importante es la familia. Y amar a dios.	Lo mas importante para mí, como persona los valores humanos, la parte que no se ve. Los sentimientos de amistad, de cariño, la fidelidad, el amor en sí, todo lo que encierra el amor, es lo más importante.  METALMECÁNICO (E04) Me motiva es seguir adelante, y seguir con el mejor ánimo que se pueda o sea, buscar la felicidad pero no buscarla en las cosas sino tratar de mantenerme feliz sin la necesidad de que algo me la proporcione sino yo misma generarla. O sea, mi ánimo.  Lo mas importante para mí, bueno, mis hijos, mis hijas.  CALZADO (E05) La oración es muy importante, me motiva mucho. Lo vuelve a uno nuevo. Lo más importante es la familia. Y amar a Dios.	

## PROTOCOLO No. 052: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GERENTE	PERFIL	2.2. VARIABLES PSICOLÓGICAS PSICOGRÁFICAS	A. PSICOGRÁFICO PSICOLÓGICO	SEGURIDAD	2.2.2

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Necesidades de seguridad
Ante tantas preguntas, en forma de broma, el informante I06LOR dice: ¡Ayúdeme, ayúdeme! a los compañeros que presencian la entrevista. Su buen sentido del humor siempre se evidencia. I03NNI al responder lo que le da inseguridad, le produce risa y leve nerviosismo.	A los informantes que preguntaron a que tipo de seguridad, se les dio libertad para que lo expresaran en cualquier enfoque que ellos quisieran.	

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Como persona, en lo particular como tal, la seguridad de tratar de pensar con sentido común la toma de decisiones, el trabajo en equipo. Me causa inseguridad precisamente la falta de disposición de las personas y en algunos casos me aterra pensar en la hipocresía, pues aunque es fácil de detectar en algunas personas, pero si reina mucha hipocresía en la mayoría, y es cuando hay que tener mucho cuidado cuando hay un tipo de persona de estas se puede echar a perder todo un buen trabajo, la parte de disposición, la misma inseguridad de las personas como manejarse.	PLÁSTICO (E01)  La seguridad de tratar de pensar con sentido común la toma de decisiones, el trabajo en equipo. Me causa inseguridad precisamente la falta de disposición de las personas. Me aterra pensar en la hipocresía, es fácil de detectar en algunas personas, pero si reina mucha hipocresía en la mayoría. Hay que tener mucho cuidado cuando hay un tipo de persona de estas se puede echar a perder todo un buen trabajo, la parte de disposición, la misma inseguridad de las personas como manejarse.	Las necesidades se dividen en innatas, llamadas fisiológicas es decir, biogénicas e incluyen necesidades de comida, agua, aire, ropa, vivienda y de relaciones sexuales. Son consideradas como motivos o necesidades primarias.  Las necesidades adquiridas son necesidades que aprendemos en respuesta a nuestra cultura o ambiente. Pueden ser necesidades de autoestima, prestigio, afecto poder, y de aprendizaje.
I03 NNI	¿Seguridad en que aspecto?, Social, económica, [en cualquier área que lo quiera focalizar] pues yo misma me fortalezco, es lo que me da mas seguridad, me da inseguridad [risas] desconocer el futuro, porque el futuro pues nadie lo sabe, ¿no? Pero siempre es lo que me da así, un poco de temor, es lo que me da mas inseguridad, uno no sabe lo que pueda pasar, hoy estamos aquí, mañana no sabemos.	Yo misma me fortalezco, es lo que me da mas seguridad, desconocer el futuro, porque el futuro pues nadie lo sabe. Lo que me da así, un poco de temor, es lo que me da mas inseguridad, uno no sabe lo que pueda pasar, hoy estamos aquí, mañana no sabemos.	Las necesidades adquiridas por lo general son psicológicas, es decir, psicogénicas, se consideran motivos o necesidades secundarias. Son el resultado del estado psicológico subjetivo del individuo y de sus relaciones con otros.
I04 FCC	Me genera seguridad, en la parte económica, contar con un respaldo de dinero. Y como persona, saber que lo que estoy haciendo, lo estoy haciendo bien. Y que en el fondo, la gente se da cuenta de que lo estoy haciendo bien. Me causa inseguridad en la parte económica, la carencia de dinero, y como persona, hay algunas cosas que lo ponen a tambalear a veces, el mismo reflejo de lo que puede estar pasando en el país, el que, que será, que hay de cierto en el futuro prospero de nuestros hijos. Eso me refleja un poquito de inseguridad.	MADERA (E03)  Me genera seguridad, en la parte económica, contar con un respaldo de dinero. Y como persona, saber que lo que estoy haciendo, lo estoy haciendo bien. Y que en el fondo, la gente se da cuenta de que lo estoy haciendo bien. Me causa inseguridad en la parte económica, la carencia de dinero, y como persona, hay algunas cosas que lo ponen a tambalear a veces, el mismo reflejo de lo que puede estar pasando en el país, el que, que será, que hay de cierto en el futuro prospero de nuestros hijos.	Las necesidades fueron jerarquizadas por el Doctor Abraham Maslow, psicólogo clínico, postulando cinco niveles.
I05 ANN	Pero habría que ver en qué campo, [se le indica en el campo que lo quiera expresar] seguridad, la salud, tener buena salud. Inseguridad pues esoirme deteriorando, enfermando no poder seguir.	METALMECÁNICO (E04)  La salud, tener buena salud. Inseguridad,irme deteriorando, enfermando no poder seguir.	El primer nivel de necesidades está las fisiológicas como alimento, agua, aire, abrigo, sexo. En segundo nivel encontramos las necesidades de seguridad física y emocional como protección, orden, estabilidad. En tercer nivel se encuentran las necesidades sociales, como el afecto, la amistad, el sentido de pertenencia. Para el cuarto nivel están las necesidades del ego, como prestigio, status, auto respeto. Y finalmente, en la quinta jerarquía, las necesidades de autorrealización o auto satisfacción.
I06 LOR	Estar con mi Dios. Me he sentido de estar con mi dios, ahí se siente seguro porque cuando dios esta con nosotros, quien contra nosotros. Ah no eso sí, yo nunca me siento inseguro. A veces lo que siento es temor. Por la situación misma de tanta inseguridad del estado. Por eso es importante la oración.	CALZADO (E05)  Estar con mi Dios. Me he sentido de estar con mi dios, ahí se siente seguro porque cuando dios esta con nosotros, quien contra nosotros. Ah no eso sí, yo nunca me siento inseguro. A veces lo que siento es temor. Por la situación misma de tanta inseguridad del estado. Por eso es importante la oración.	

## PROTOCOLO No. 053: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.1. VARIABLES PSICOLÓGICAS PSICOGRÁFICAS	A. PSICOGRÁFICO PSICOLÓGICO	PERSONALIDAD	2.2.3

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Extrovertidos... una manera de ser
I01-CHA, prácticamente salto del asiento al hacerse la pregunta. I03NNI se rió mucho, le pareció gracioso. I04 FCC le dio un tono romántico, suspiro y se inspiró. I05ANN un poco melancólica pero con mucha tenacidad opino. I06LOR junto al grupo que presencio la entrevista soltaron risas muy espontáneas. El es una persona de baja estatura.	Al momento de entrevistarse al informante I01-CHA, pidió ver la pregunta en el instrumento para verificar que eso estaba allí. I06LOR se dirigía al grupo que presencio la entrevista y le decía insistentemente a la investigadora que les preguntara a ellos como lo definían, pero al final, accedió a autodefinirse.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Siendo uno un poco modestos pero uno no es la persona más adecuada para auto criticarse. Soy extrovertido, optimista, aspiro y espero que transmito también cierto optimismo a las personas, he notado que muchas personas que han trabajado conmigo en mi entorno que sí, lo han comentando, me lo han dicho, no quisiera ser alarde de todo esto, no debiera criticarse, pero me gusta mi forma de ser.	PLÁSTICO (E01)  Soy extrovertido, optimista, aspiro y espero que transmito también cierto optimismo a las personas, pero me gusta mi forma de ser.	Se define la personalidad como las características psicológicas que tanto determinan como refleja la forma de que una persona responde a su ambiente.
I03 NNI	No soy extrovertida ni introvertida, ni lo uno ni lo otro, [risas], [como se auto define] Introvertida no es pero extrovertida así en exceso, tampoco, eh... quizás mas bien un poco reservada, me gusta conversar, me gusta hacer ejercicio, me gusta compartir con las muchachas, pero en la oficina, después siempre me dedico a mi familia, a mi esposo, a mi mama, a mi hija, esa es como mi otra parte, el estar siempre con ellos, en la oficina pues, pendiente del trabajo, que nada se nos vaya a pasar, tratando de ayudar a las personas,	No soy extrovertida ni introvertida, ni lo uno ni lo otro, Introvertida no soy pero extrovertida así en exceso, tampoco, quizás mas bien un poco reservada, me gusta conversar, me gusta hacer ejercicio, me gusta compartir con las muchachas, pero en la oficina, después siempre me dedico a mi familia, a mi esposo, a mi mama, a mi hija, esa es como mi otra parte, el estar siempre con ellos que nada se nos vaya a pasar, tratando de ayudar a las personas,	Aunque la personalidad tiende a ser consistente y perdurable, puede cambiar de forma abrupta como respuesta a los eventos principales de la vida, así como gradualmente con el tiempo.
I04 FCC	Definiendo a "FCC", el es como el agua, que donde quiera que toma va tomando la forma, y si lo echan en un recipiente cuadrado, esa es la forma, porque la profesión mía, tengo que ser polifacético, o sea, en la profesión mía tiene mucho de abogado, de artista, de humanitario, hasta de confesor, porque son muchas las personas que llegan y le cuentan a uno sus intimidades y hay mucho de psicólogo también en eso, entonces, yo creo que la profesión que yo tengo, es una de la mas profesiones mas completa que hay, que es el tratar con toda clase de publico,	MADERA (E03)  Definiendo a "FCC", el es como el agua, que donde quiera que to ma va tomando la forma, y si lo echan en un recipiente cuadrado, esa es la forma, porque la profesión mía, tengo que ser polifacético, tiene mucho de abogado, de artista, de humanitario, hasta de confesor, porque son muchas las personas que llegan y le cuentan a uno sus intimidades y hay mucho de psicólogo también en eso, entonces, yo creo que la profesión que yo tengo, es una de la mas profesiones mas completa que hay, que es el tratar con toda clase de publico.	Las distintas teorías psicológicas recalcan determinados aspectos concretos de la personalidad y discrepan unas de otras sobre cómo se organiza, se desarrolla y se manifiesta en el comportamiento.
I05 ANN	Bueno, yo soy antes que todo, pues, guerrera digo yo. Le echo pecho a la vida. Trabajadora. Sueño mucho, eso es lo que lo mantiene a uno vivo las ilusiones los sueños. Y realista... realista.	Definiendo a "FCC", el es como el agua, que donde quiera que to ma va tomando la forma, y si lo echan en un recipiente cuadrado, esa es la forma, porque la profesión mía, tengo que ser polifacético, tiene mucho de abogado, de artista, de humanitario, hasta de confesor, porque son muchas las personas que llegan y le cuentan a uno sus intimidades y hay mucho de psicólogo también en eso, entonces, yo creo que la profesión que yo tengo, es una de la mas profesiones mas completa que hay, que es el tratar con toda clase de publico.	Una de las teorías más influyentes es el psicoanálisis, creado por Sigmund Freud, quien sostenía que los procesos del inconsciente dirigen gran parte del comportamiento de las personas.
I06 LOR	Alto. Ah no, de buen genio, sí. A veces llego aquí cuando hacen mal las cosas, un poquito torcido, me defino Calidad Norven, hablándolo en criollo. Soy amplio. Uno tiene que ser amplio, y que hay que agachar la cabeza de vez en cuando.	METALMECANICO (E04)  Yo soy antes que todo, guerrera. Le echo pecho a la vida. Trabajadora. Sueño mucho, eso es lo que lo mantiene a uno vivo, las ilusiones, los sueños. Y realista... realista.  CALZADO (E05)  Alto. Ah no, de buen genio, si. A veces llego aquí cuando hacen mal las cosas, un poquito torcido, me defino Calidad Norven, hablándolo en criollo. Soy amplio. Uno tiene que ser amplio, y que hay que agachar la cabeza de vez en cuando.	Otra corriente importante es la conductista, representada por psicólogos como el estadounidense B. F. Skinner, quien hace hincapié en el aprendizaje por condicionamiento, que considera el comportamiento humano principalmente determinado por sus consecuencias. Si un comportamiento determinado provoca algo positivo (se refuerza), se repetirá en el futuro; por el contrario, si sus consecuencias son negativas —hay castigo— la probabilidad de repetirse será menor.

## PROTOCOLO No. 054: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.2 VARIABLES PSICOGRÁFICAS Y PSICOLÓGICAS	A. PSICOGRÁFICO PSICOLÓGICO	ESTILO DE VIDA	2.2.4

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Conservador en su estilo de vida

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Conservador en parte, tratando de mantener los principios básicos de formación familiar, de donde procedo, que me han inculcado muchos valores, y por supuesto con la tendencia de si, mejorar mi estatus de vida, de progresar, de estar cada vez mas seguro y buscar siempre nuevos horizontes, en cuanto a lo personal	PLÁSTICO (E01)	Los estilos de vida son factores específicos de las clases sociales y lo componen las creencias, actitudes, actividades y comportamientos comunes.
I04 FCC	Soy mas bien conservador, pero inconforme, inconforme en el fondo porque quisiera lo mejor para mi y para mis hijos, para mi familia, para todos los que me rodean, no estoy donde yo quiero estar, para ser franco, lo que hago para luchar por eso, es trabajar diariamente 12 horas, seguramente aunque eso no es suficiente, no ha habido, no ha habido la preparación, la hay suficiente pero no ha habido la oportunidad, de poder subir el próximo peldaño.	Conservador en parte, tratando de mantener los principios básicos de formación familiar, de donde procedo, que me han inculcado muchos valores, y por supuesto con la tendencia de si, mejorar mi estatus de vida, de progresar, de estar cada vez mas seguro y buscar siempre nuevos horizontes.	Influye en el establecimiento de un estilo de vida para la familia y sus miembros, los antecedentes familiares, la experiencia, la educación.
I05 ANN	No, no soy conservadora, no busco status, busco comodidad, este aunque no tenga el dinero para proporcionármelo pero busco la comodidad en mi vida.	MADERA (E03)  Soy mas bien conservador, pero inconforme en el fondo porque quisiera lo mejor para mi y para mis hijos, para mi familia, para todos los que me rodean, no están donde yo quiero estar, para ser franco, Lo que hago para luchar por eso, es trabajar diariamente 12 horas, seguramente aunque eso no es suficiente, no ha habido, no ha habido la preparación, la hay suficiente pero no ha habido la oportunidad, de poder subir el próximo peldaño.  METALMECÁNICO (E04)  Soy conservadora, no busco status, busco comodidad, aunque no tenga el dinero para proporcionármelo pero busco la comodidad en mi vida.	Los objetivos comunes a los esposos determinan la importancia que se le da a la educación, carrera, lectura, ver la televisión, la frecuencia y calidad de las cenas fuera de casa, así como la selección de otras actividades de recreación o entretenimiento.

PROTOCOLO No. 055 a,b,c: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.3 INTEGRIDAD PERSONAL	A. CONGRUENCIA ENTRE HECHOS Y PALABRAS	OBSERVACIÓN, COMPARACIÓN, VERIFICACION DE HABILIDADES, CONDUCTA Y VALORES QUE EXPRESA	2.3.1

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Capacidades del Gerente
	Por observación directa a través de las entrevistas se verificó la congruencia entre hechos y palabras.	

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTIFICO
I01 CHA		Por observación directa a través de las entrevistas se verificó la congruencia entre hechos y palabras.	Por observación directa a través de las entrevistas se verificó la congruencia entre hechos y palabras.
I02 MYR			
I03 NNi			
I04 FCC			
I05 ANN			
I06 LOR			

## PROTOCOLO No. 055c: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.4 COMPONENTE COGNOSCITIVO	A. CAPACIDAD GERENCIAL	EXPERIENCIA DIRIGIENDO UNA PYME	2.4.1

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Experiencia Laboral Acumulada
La informante I03NNI narraba con emoción los momentos que vivió cuando le toco mudarse a San Cristóbal, porque "la viajadera" a Casigua el Cubo, era dañina para el matrimonio. Se rió, con mucha picardía.		

INFO R MAN TE	SECCIONES CORRESPONDIENTE A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	En la PYME no hay aquellos gerentes dedicados a un escritorio, únicamente para estar atendiendo, digamos, intereses burocráticos de la organización, no. En la PYME nos toca a los gerentes hacer de todo, estar pendiente e involucranos en todo. La experiencia yo la califico como muy buena, yo diría que bastante buena. Quienes aprovechamos en el máximo, quienes nos interesamos, pues logramos acumular toda una experiencia porque el cargo como tal permite pues tocar varias facetas en una organización, relacionarse, aunque no es de nuestras directas competencias, pero que seguramente por la misma trayectoria uno puede apuntar, sugerir, en otras áreas, pero no, la experiencia es bastante buena.	PLASTICO (E01) En la PYME no hay aquellos gerentes dedicados a un escritorio, únicamente para estar atendiendo, intereses burocráticos de la organización, Nos toca hacer de todo, estar pendiente e involucranos. La experiencia yo la califico como bastante buena. Logramos acumular toda una experiencia, porque el cargo como tal permite pues tocar varias facetas en una organización y relacionarse.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades Temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.
I03 NNI	Pues para mí no fue mucha novedad porque yo venía de una industria en Casigua, el Cubo, que era agrícola e industrial en una organización, este, central, había una corporativa, nosotros éramos la división agrícola, tenía una división de industria, ó sea yo ya tenía la experiencia, cuando me vine de allá, pues mas bien, era todo pero mas pequeñito, todo el volumen de trabajo que tenía allá, todo el esfuerzo, todo el numero de empleados, mas pequeñito, mas pequeñito, venía a la PYME, me vine, no, yo vivía aquí [San Cristóbal], viajaba todas las semanas, me case. me case aquí, me case aquí, entonces esa viajadera pues no era muy buena para el matrimonio entonces decidí buscar aquí, me dio Don "G" la oportunidad, y me vine, pues mi experiencia mas bien sirvió para ayudar aquí a la empresa, quizás antes no estaba, era la primera contadora que tenían fija, pues yo siempre trabajaba con un contador externo, que le lleva solo la contabilidad y mas nada. Yo soy Contador y Administrador, tengo las dos profesiones, la experiencia en estos cinco años ha sido muy buena. Ha sido muy buena porque yo he visto crecer la empresa. Cuando yo recibí la empresa, cuando recibí la contabilidad de la empresa, teníamos un total activo de 600 [millones de bolívares] ahorita [2004] tenemos 1000 y pico [millones de bolívares]. entonces la he visto crecer, he visto como han cambiado sus índices financieros (...) entonces pues a mí me ha parecido bastante bueno, bueno, yo creo que he crecido con la empresa mi experiencia me sirvió, pero ahorita mas bien ella me esta alimentando a mí	Pues para mí no fue mucha novedad porque yo venía de una industria en Casigua, el Cubo. yo ya tenía la experiencia. Me vine, yo vivía aquí [San Cristóbal], viajaba todas las semanas, me case. me case aquí, me case aquí, entonces esa viajadera pues no era muy buena para el matrimonio entonces decidí buscar aquí, me dio Don "G" la oportunidad, y me vine, pues mi experiencia mas bien sirvió para ayudar aquí.  He visto crecer la empresa, cuando yo recibí la contabilidad de la empresa, teníamos un total activo de 600 [millones de bolívares] ahorita [2004] tenemos 1000 y pico [millones de bolívares]. entonces la he visto crecer, he visto como han cambiado sus índices financieros (...). Ahorita mas bien ella me esta alimentando a mí	Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
I04 FCC	La experiencia para mí es un logro e inclusive cada venta que se hace para mí es un logro, cada venta que se puede realizar, cada decoración que se hace, cada nuevo cliente que se adquiere es como un pequeño triunfo, entonces, esto es la reunión de muchos pequeños triunfitos	MADERA (E03) La experiencia para mí es un logro e inclusive cada venta que se hace para mí es un logro, cada decoración, cada nuevo cliente que se adquiere es como un pequeño triunfo, entonces, esto es la reunión de muchos pequeños triunfitos.	
I05 ANN	Bueno, pues fuerte, es muy fuerte, la experiencia es pesada porque volvemos a lo mismo de los países, y no voy a llamar a Venezuela un país subdesarrollado porque en realidad no tiene, no tendríamos que llamarlo así, pero no están implementados los mecanismos para que las industrias, las pequeñas y medianas industrias se desarrollen, y si están implementados no se usan. La experiencia es fuerte muy pocas veces a sido alentador a y es fuerte y no se ve así. No se recibe así. La gente no lo percibe así. Uno dice que tiene una industria entonces ya creen que uno es un súper millonario, que tiene los dineros del mundo, no es así. Yo creo que la industria es como una carreta muy pesada que hay que estar halando.	METALMECANICO (E04) Es muy fuerte, la experiencia es pesada. No están implementados los mecanismos para que las pequeñas y medianas industrias se desarrollen, y si están implementados no se usan. Muy pocas veces a sido alentador a y es fuerte. La gente no lo percibe así. Uno dice que tiene una industria entonces ya creen que uno es un súper millonario, que tiene los dineros del mundo. La industria es como una carreta muy pesada que hay que estar halando.	
I06 LOR	Ha habido pruebas, pero ha sido bueno todo. Ha sido bueno porque hemos aprendido mucho. Hemos aprendido a nivel de muchas cosas. Muchas relaciones, con todo. O sea con grandes empresarios, con la banca. Con mismos entes gubernamentales, todo, todo. Se aprende algo.	CALZADO (E05) Ha habido pruebas. Ha sido bueno porque hemos aprendido mucho, a nivel de muchas cosas. Muchas relaciones, con grandes empresarios, con la banca, con entes gubernamentales.	

# PROTOCOLO No. 056: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.4 COMPONENTE COGNOSCITIVO	A. VIVENCIAS DEL GERENTE	EXITOS EN LA GESTION EMPRESARIAL	2.4.2

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Éxitos en la Gestión Empresarial

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	La primera que se me ocurre de forma inmediata, es el éxito de poder llevar a cabo una campaña, que no solamente publicita, sino promociona el producto líder, en este caso, la lamina de puerta de baño, y lograr que haya calado en el mercado nacional. Lograr que más cantidad de personas consuman el producto y que otros inversionistas o comerciantes de un potencial modesto de dinero logren interesarse en la distribución y venta de nuestro producto. De manera que la política que se ha pensado, la idea de la creatividad con la que hemos trabajado y el mejor de los empeños, pues la satisfacción es cuando uno ve perfectamente que hay números positivos que hemos alcanzado las metas y los presupuestos que hemos pensado y que por el contrario rebasamos las expectativas que tenemos en un momento dado. Eso es la satisfacción para quienes comercializamos, vendemos. Para mi otra satisfacción es la experiencia que ha dado el mismo cargo con el manejo del personal, recordemos nuevamente que somos pequeña y mediana empresa en donde el equipo se hace mas estrecho, no solamente el directivo como dueño, sino personal de confianza, como nosotros. En el caso mio particular que se le ha permitido y se le ha confiado, pues manejar asuntos digamos, de toma de decisiones que trascienden la empresa, o trascienden la misma directiva, entonces, es una satisfacción personal, que si el jefe o el dueño no esta, pues el Sr. Chávez está y la decisión que tome pues, es igual, si es aceptable.	PLASTICO (E01) La primera que se me ocurre de forma inmediata, es el éxito de poder llevar a cabo una campaña, que no solamente publicita, sino promociona el producto líder, la lamina de puerta de baño, y lograr que haya calado en el mercado nacional. Y que comerciantes de un potencial modesto de dinero logren interesarse en la distribución y venta de nuestro producto. Otra satisfacción es la experiencia que ha dado el mismo cargo con el manejo del personal, en donde el equipo se hace mas estrecho, no solamente el directivo como dueño, sino personal de confianza, como nosotros. En el caso mio particular que se le ha permitido y se le ha confiado, de toma de decisiones que trascienden la empresa. Organizar el departamento de contabilidad ha sido el mas grande, no existía un departamento de contabilidad. yo hago un trabajo mas administrativo, organizar la parte de contabilidad, organizar la parte de recursos humanos con la Dra. "B". MADERA (E03) Lo que existía aquí como muebles gamma, era solamente estas cuatro paredes, hoy en día contamos con estas cuatro paredes, con mas de 3000 m2 de terreno propio donde funcionan los depósitos, contamos con varios talleres "satélites" ó subcontratados; son satélites porque no pertenecen a nosotros pero giran alrededor de nosotros. O sea existen porque nosotros existimos también. Otra situación era que para poder hacer las entregas habia que buscar un transporte rentado y esperar hasta que el transportista tuviese tiempo, que nos quisiera atender, ahorita contamos con dos camiones, con dos chóferes, dos ayudantes y disponemos de nuestro transporte propio, por ejemplo. A parte de eso también tenemos empresas subcontratadas que llevan mercancía para fuera de la ciudad.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades Temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
I03 NNI	Pues, no, quizás, organizar el departamento de contabilidad ha sido el mas grande, porque como le decía, siempre lo llevaba alguien externo, no existía un departamento de contabilidad como tal, la contadora venia una vez a la semana, se llevaba los libros y cosas así, se limitaba mucho a ese tipo de trabajo, yo hago un trabajo mas administrativo, organizar la parte de contabilidad, organizar la parte de recursos humanos que también trato de llevarlo con la Dra. "B" que se encarga ya de los cálculos, de esas cosas, de canalizar los problemas de los muchachos, hacerle que si una torfica de cumpleaños, toda esa parte de recursos humanos, a ver que paso con sus hijos, como están de salud, todas esas cosas, y de resto pues bueno, hacer de apoyo, a servir de apoyo para las chicas de acá.		
I04 FCC	Como le decía aquí, al comienzo de la entrevista, lo que existía aquí como muebles gamma, era solamente estas cuatro paredes, hoy en día contamos con estas cuatro paredes, contamos con mas de 3000 m2 de terreno propio donde funcionan los depósitos, contamos con varios talleres "satélites" ó subcontratados; son satélites porque no pertenecen a nosotros pero giran alrededor de nosotros. O sea existen porque nosotros existimos también. Otra situación era que para poder hacer las entregas habia que buscar un transporte rentado y esperar hasta que el transportista tuviese tiempo, que nos quisiera atender, ahorita contamos con dos camiones, con dos chóferes, dos ayudantes y disponemos de nuestro transporte propio, por ejemplo. A parte de eso también tenemos empresas subcontratadas que llevan mercancía para fuera de la ciudad.		
I05 ANN	Pues mire, una, a mi no solamente. Nosotros somos cuatro. Cuatro llevamos la carga de la empresa. Pero uno de las satisfacciones mas grande es haber soportado estos golpes últimos, este diciembre tan catastróficos de los paros y no cerrar la empresa para nosotros eso fue colosal aguantar eso. inclusive perdimos bienes personales, la casa de mi mama perdimos una cantidad de cosa, los automóviles, carros que teníamos la empresa tenia mas vehículos nada mas nos quedamos con una camionetita... o sea tuvimos perdidas espantosas que realmente inclusive hasta nos deprimimos todos. a todos nos cayo muy mal fue una época terrible para nosotros. No solamente a raíz del paro yo creo que el paro fue lo que corono, la gota que derramo el vaso. Ya veníamos mal. Ya veníamos mal desde el 97.Para nosotros llegar aquí hasta la fecha en un éxito colosal. Bueno nos miramos y no podemos creer que estemos aquí todavía. Otra cuestión que nos lleno de satisfacción cuando nosotros heredamos la empresa de mi papa y la recibimos de una forma y en pocos años nosotros porque papa murió en el 85 nuestros mejores años fue hasta el 95 logramos ampliar la empresa, este logramos hacer muchísimas cosas, avanzar inclusive íbamos a ampliar en el aspecto de galpones. íbamos a construir incluso teníamos planes, trajimos compramos maquinas en el exterior, bueno eran planes espectaculares que nosotros bueno fueron nuestros logros y vendíamos ya al exterior estábamos exportando. Logramos vender al ecuador, le estuviémos vendiendo a las islas Trinidad y Tobago, este tuvimos una pequeña experiencia con Colombia, muy pequeña porque a Colombia es muy difícil de entrar pero pensamos, pero de repente todo se cayo, todo fue así. Al preguntársele si habían hecho un análisis para ver lo que paso, respondió que no le vamos a echar toda la culpa a los gobiernos porque tampoco es así la cosa. Pero realmente fue la catástrofe, es que vuelvo a lo mismo, nosotros vendíamos aquí a todas las industrias aquí ensamblaban Renault nosotros trabajábamos para la Renault, trabajamos para mundo blanco, trabajábamos para la westinhouse, para la electrolux, todas esas empresas cerraron... todas,	METALMECANICO (E04) Cuatro llevamos la carga de la empresa. Uno de las satisfacciones mas grande es haber soportado estos golpes últimos, este diciembre tan catastróficos de los paros y no cerrar la empresa. perdimos bienes personales, El paro fue lo que corono, la gota que derramo el vaso. Ya veníamos mal desde el 97.Para nosotros llegar aquí hasta la fecha en un éxito colosal. Otra cuestión que nos lleno de satisfacción cuando nosotros heredamos la empresa de mi papa y la recibimos de una forma y en pocos años nosotros porque papa murió en el 85 nuestros mejores años fue hasta el 95 logramos ampliar la empresa, avanzar inclusive íbamos a ampliar los galpones, compramos maquinas en el exterior. Ya vendíamos al exterior, al ecuador, la las islas Trinidad y Tobago, tuvimos una pequeña experiencia con Colombia. De repente todo se cayo. No le vamos a echar toda la culpa a los gobiernos. fue la catástrofe, nosotros vendíamos aquí a todas las industrias que ensamblaban Renault, trabajamos para mundo blanco, trabajábamos para la Westinhouse, para la Electrolux, todas esas empresas cerraron. CALZADO (E05) Buena, la primera es ver logrado, hacer la empresa. Otro logro, a través de esta empresa, bueno, la familia. Y tercero, lo que mejor que me ha pasado es que el Señor entro a mi corazón. Es lo más grande. El señor, me saco del barro, es lo mejor que me ha pasado.	
I06 LOR	Buena, la primera es ver logrado, hacer la empresa. Otro logro a traves de esta empresa, bueno, la familia. Y tercero, lo que mejor que me ha pasado es que el Señor entro a mi corazón. Es lo más grande. El señor, me saco del barro, es lo mejor que me ha pasado.		

## PROTOCOLO No. 057: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.4 COMPONENTE COGNOSCITIVO	A. CAPACIDAD GERENCIAL	DIFICULTADES EN LA GESTION EMPRESARIAL	2.4.3

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Las grandes dificultades

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si hemos tenido conatos, por supuesto. Conatos con personal. En algún momento siempre pues hay alguna ovejita descarillada. Acá no hay sindicato, somos una empresa pequeña, no alcanzamos a más de 25 personas. Por lo general este tipo de empresa no es muy molestada. Los sindicatos han dejado mala experiencia en el país, lamentablemente no hay sindicatos, o no hay sindicalistas, sino hay sindicaleros y los términos pues ya abarca mucho. Otro tipo de conato que hemos enfrentado cuando nuestros proveedores precisamente por "x" motivos se ven limitados en el suministro de materia prima y hemos tenido que pensar, buscar otras alternativas para poder cumplir con el mercado, para no parar un proceso productivo, del cual dependen muchas personas. Esto es una constante que nos tiene siempre alerta.	PLASTICO (E01) Conatos con personal. Siempre pues hay alguna ovejita descarillada, no hay sindicato. Los sindicatos han dejado mala experiencia en el país. Hay sindicaleros. Cuando nuestros proveedores se ven limitados en el suministro de materia prima y hemos tenido que buscar otras alternativas para poder cumplir con el mercado, para no parar un proceso productivo, del cual dependen muchas personas.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades Temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.
I03 NNI	Haber, que yo recuerde, que problemas que tuvimos fuerte. Hubo uno, que recuerdo ahorita, cuando hicimos la solicitud a "B" la primera vez, y era poder sacar todo el volumen de información que nos estaban pidiendo pero en tiempo record, eso nos toco trabajar casi que tres días full tiempo y bueno, pudimos sacarlo, pudimos sacarlo aquí con el personal, el ingeniero William, nos sirvió mucho de apoyo. otro fue cuando el año pasado [2003] con la, con lo de CADIVI para que nos dieran el RUSAP porque nos dieron una primera autorización pero no nos dieron el numero del RUSAP de la empresa, un solo problema, para poder obtener unos dólares preferenciales, tuve que viajar a caracas, tuve que entrevistarme allá con mucha gente, conseguir que me abrieran las puertas, conseguir entrar a CADIVI que era súper difícil, llamar a medio mundo, pedir mil favores, pero a dios gracias se solvento y nos dieron nuestro RISAIP y ya podemos entrar en el sistema. Lo que sentí al final es que por fin podíamos hacer una imploración, es que es difícil nosotros dependemos de nuestra materia prima, Yo soy la persona que maneja todo ante CADIVI, ante la aduana, claro tenemos nuestro agente aduanal, pero si se requiere llevar cualquier información, tramitar los pagos, tenemos que hacer todo eso lo tramitamos por acá. Esos casos fueron los más difíciles, ahora veremos como nos va con lo de foncrei, que es lo de los galpones y ahí estamos.	Cuando hicimos la solicitud a "B" la primera vez, y era poder sacar todo el volumen de información que nos estaban pidiendo pero en tiempo record. Nos toco trabajar casi que tres días full tiempo y bueno, pudimos sacarlo. Otro fue cuando el año pasado [2003] con la, con lo de CADIVI para que nos dieran el RUSAP porque nos dieron una primera autorización pero no nos dieron el numero del RUSAP de la empresa, un solo problema, para poder obtener unos dólares preferenciales, tuve que viajar a caracas, entrevistarme allá con mucha gente, que me abrieran las puertas, entrar a CADIVI que era súper difícil, llamar a medio mundo, pedir mil favores.	Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.
I04 FCC	A veces la escasez de materiales y entonces hay que apelar a prestar material a un lado o el incumplimiento por parte de los operarios, buscar alternativas o sea solucionar en el momento, no esperar que el problema se agrave mas, porque o para la razón de existir de cualquier compañía, de cualquier empresa es el cliente. Primero el cliente, segundo el cliente y tercero el cliente, porque si al cliente se le cumple, automáticamente eso es una cadena que no revienta. Un cliente satisfecho siempre lo ha dicho la gerencia comercial un cliente satisfecho siempre trae muchos mas clientes, entonces, la cuestión es solucionar, buscar la solución a como de lugar, en paz, en armonía y sin hacerle mal a nadie. Entonces, ya cuando se le sale a uno de las manos, cuando no tiene solución posible, entonces, todo tiene solución. Ya puede ser a nivel de dialogo, conversaciones, de prestamos, de invención, el caso es solucionar, yo creo que ahí esta el éxito de una buena gerencia. El problema de la materia prima en cuanto a su disponibilidad o continuidad por parte del proveedor, es esporádica, no es a menudo,	MADERA (E03) La escasez de materiales. Hay que apelar a prestar material. El incumplimiento por parte de los operarios. La razón de existir de cualquier compañía, de cualquier empresa es el cliente. Primero el cliente, segundo el cliente y tercero el cliente, porque si al cliente se le cumple, automáticamente eso es una cadena que no revienta. Un cliente satisfecho siempre lo ha dicho la gerencia comercial un cliente satisfecho siempre trae muchos mas clientes,	
I05 ANN	Bueno las tres grandes dificultades, primero fue aquel viernes negro de Luis herra que el dólar de repente se disparo, este, para nosotros, fue también una mala época, como resolvimos pues contrayéndonos, tuvimos que despedir gente, tuvimos que este tratar de comprar alambres mas baratos, este una cantidad de cosas que tuvimos que hacer para recuperarnos. La segunda dificultad, bueno, y la que ya le conté de la parte de este diciembre del 2002, y después tuvimos una gran huelga que los obreros querían cerramos la empresa tuvimos que estar casi, que mudados al ministerio del trabajo para tratar con eso no fue una gran crisis de personal en el 2003, porque bueno no teníamos con que pagarles las utilidades y gracias a dios recortamos los horarios de trabajo que ellos aceptaron pues es un gran logro que ellos aceptaran ganar menos dinero, lo aceptaron, ¿no? colaboraron.	METALMECANICO (E04) Primero fue aquel viernes negro de Luis herra que el dólar de repente se disparo. Lo resolvimos contrayéndonos, tuvimos que despedir gente, tuvimos comprar alambres mas baratos. La segunda dificultad, bueno, y la que ya le conté de la parte de este diciembre del 2002, y después tuvimos una gran huelga que los obreros querían cerramos la empresa tuvimos que estar casi, que mudados al ministerio del trabajo para tratar con eso no fue una gran crisis de personal en el 2003, porque bueno no teníamos con que pagarles las utilidades y gracias a dios recortamos los horarios de trabajo que ellos aceptaron pues es un gran logro que ellos aceptaran ganar menos dinero, lo aceptaron, ¿no? colaboraron.	
I06 LOR	Muchas, no ahorita, no recuerda una en especial. Después con el tiempo se las diré.	CALZADO (E05) Muchas. No recuerda una en especial. Después con el tiempo se las diré.	

## PROTOCOLO No. 058: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.4 COMPONENTE COGNOSCITIVO	A. VIVENCIAS DEL GERENTE	MEJORAS DESEADAS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL	2.4.4

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Mejora deseada en la organización
El informante I06LOR expresa un dejo de tristeza al recordar como era originalmente el galpón donde funciona. Grande es su anhelo de volver a ser como "antes". Tiene una arraigada fe y se encomienda al gran poder de Dios. A pesar de lo que ha pasado, es un hombre optimista, trabajador, laborioso, noble, y sobre todo se le nota la humildad a flor de piel.	Hace 14 años el informante I06LOR fundo una empresa de CALZADO (E05), "LM", pero al pasar el tiempo, por el contrabando de Calzado (E05) y las altas tasas de interés, casi lo llevan a la quiebra. Como estrategia para sobrevivir, vendió parte de su galpón, redujo la empresa, aproximadamente en un 70% y fundo una nueva compañía "CG" con la que siguió su actividad industrial.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si tuviera la oportunidad, desde el punto de vista económico, si fuésemos un potencial en dinero, bastante importante, que nos permitiera invertir, pues no vacilaría en invertir en tecnología. Con tecnología no solamente mejoraríamos la calidad del producto, sino pudiese fabricar mayor cantidad de unidades en menos tiempo, que me permitiría tener un costo mucho mas bajo y poder yo así promover, promocionar más el precio de mi producto en el mercado.	PLÁSTICO (E01)  Invertir en tecnología. Mejoraríamos la calidad del producto, fabricar mayor cantidad de unidades en menos tiempo, que me permitiría tener un costo mucho mas bajo y poder yo así promover, promocionar más el precio de mi producto en el mercado.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I04 FCC	Si estuviera en mis manos, si es en pro y beneficio de la empresa, tomaba la determinación, de emprender esa posibilidad como tal, cambiar algo, si fuese la oportunidad, yo proyecto una gran compañía, con buenos ambientes, incluyendo la música, el aroma, el sitio, la atención. Hay muchas cosas, dentro de mi cabeza hay muchísimas cosas para hacer una gran compañía. Yo quisiera lograr eso porque hacerlo sería lograr una compañía 100% prospera, y no solamente la compañía estuviese bien, sino todos los que estamos trabajando aquí estuviésemos ganando un mejor sueldo, fuésemos un estatus mas alto. Estas ideas que he tenido las he participado a la dirección de la empresa, algunas de ellas han sido recibidas, mientras que otras, sencillamente, se quedan ahí, en el congelador	MADERA (E03)  yo proyecto una gran compañía, con buenos ambientes, incluyendo la música, el aroma, el sitio, la atención. Lograr una compañía 100% prospera, y no solamente la compañía estuviese bien, sino todos los que estamos trabajando aquí estuviésemos ganando un mejor sueldo, fuésemos un estatus mas alto. Estas ideas las he participado a la dirección de la empresa, algunas de ellas han sido recibidas, mientras que otras, sencillamente, se quedan ahí, en el congelador	Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades Temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I05 ANN	Pues, con plata, pues compraríamos maquinas, nos pondríamos al día con la tecnología, porque, este, realmente lo que uno quiere son producciones abundantes y bien hechas y a veces la mano de obra, o sea el hombre no las logra hacer con buena calidad nosotros tenemos un trabajo muy manufacturado, un producto muy manufacturado, casi artesanal, entonces, nosotros sabemos realmente que hay maquinas que pueden hacer el producto y terminarlo, nosotros hacemos el cuerpo del resorte y el ganchito lo dobla aquel, la colita lo corta el otro, y entonces es muy manufacturado y hay mucha mano de obra, es costoso..	METALMECÁNICO (E04)  Pues, con plata, pues compraríamos maquinas, nos pondríamos al día con la tecnología, porque, este, realmente lo que uno quiere son producciones abundantes y bien hechas y a veces la mano de obra, o sea el hombre no las logra hacer con buena calidad nosotros tenemos un trabajo muy manufacturado, un producto muy manufacturado, casi artesanal, entonces, nosotros sabemos realmente que hay maquinas que pueden hacer el producto y terminarlo, nosotros hacemos el cuerpo del resorte y el ganchito lo dobla aquel, la colita lo corta el otro, y entonces es muy manufacturado y hay mucha mano de obra, es costoso..	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
I06 LOR	Volver a hacer otro galpón. Otra sede mas amplia. Otra cosa, sacar el producto, para otro... exportarlo. Quiero estas dos cosas para llegar a ser, pues, si se puede, llegar a ser como era antes. O sea, crecer más.	CALZADO (E05)  Volver a hacer otro galpón [el actual fue vendido una parte], otra sede mas amplia. Otra cosa, sacar el producto, para otro... exportarlo. Quiero estas dos cosas para llegar a ser, pues, si se puede, llegar a ser como era antes. O sea, crecer más. [Se encomienda al gran poder de dios]	

# PROTOCOLO No. 059: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.4 COMPONENTE COGNOSCITIVO	A. CAPACIDAD GERENCIAL	FORMACIÓN Y CAPACITACION GERENCIAL	2.4.5

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Formación y Capacitación Gerencial

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Bueno, si hemos tenido esa experiencia. Estamos de acuerdo en que ese tipo de gerencia tiene que estar actualizándose. Y cuando somos sensibles y cuando sentimos la necesidad de estar en ese interés permanente de mejorar, cuando tenemos presencia, de producto extranjero, cuando tenemos presencia de competidores extranjeros, esto nos obliga a mejorar o hacer más creativos o innovar y esto es bueno que suceda en el campo de la competitividad porque lo obliga a uno a estar alerta. Reacordemos que viene el productor extranjero con otro tipo de costo, precisamente eso es lo que marca la pauta.	PLASTICO (E01) Este tipo de gerencia tiene que estar actualizándose. cuando somos sensibles y sentimos la necesidad de estar en ese interés permanente de mejorar, cuando tenemos presencia, de producto extranjero, de competidores extranjeros, esto nos obliga a mejorar o hacer más creativos o innovar. Lo obliga a uno a estar alerta. El productor extranjero tiene otro tipo de costo, es lo que marca la pauta. Es vital, los empresarios tienen que formarse y tiene que crecer, no solo quedarse en esa parte teórica. Sino también ver la parte practica de lo que están haciendo.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I03 NNI	Pues para mí sí es bastante vital, los empresarios tienen que formarse y tiene que crecer, no solo quedarse en esa parte teórica, no. Sino también ver la parte practica de lo que están haciendo. Aquí se ha tratado de discriminar -- cada línea. Don "G" que ha sido mas como la cabeza técnica de la empresa es quien siempre ha viajado para los congresos de ese tipo de especializaciones, el ing. "W" que es el gerente que va hacia la otra parte de la visión y la misión y esa cosas lo que estamos el esta haciendo -- el sí esta haciendo su especialización, termino su especialización, termino el postgrado en la Unet, la Dra. "B" que es la abogada, también, o sea cada quien para su área.	MADERA (E03) Un buen gerente debe estar capacitado, no solamente para dirigir la empresa, sino para sustituir a cualquiera de las personas que hagan falta en un momento determinado. Si es la persona que barre, o es la persona que limpia, el gerente debe estar en capacidad de hacer eso, y sin que a eso le menosprecie o menoscabe su estatus social, ó su estatus dentro de la compañía. En cuanto a enfrentar la tecnología, hay que ir avanzando con lo que esta llegando, de hecho, pues, estamos en la época de la cibernética, estamos en la tecnología satelital, y todo eso lo tenemos que asumir, porque si no, nos vamos a quedar en el aparato, y dentro de poquito tiempo, una compañía que no asume eso, va a ser como viéndola ahorita, como de la edad de piedra. Para enfrentar el crecimiento, apertura de nuevos mercados, en nuestro caso, se cubre algunas áreas de Venezuela aunque en una escala muy pequeña. Lo que pasa es que lamentablemente, el rubro que nosotros trabajamos, es un rubro que se ha trabajado muy artesanalmente, entonces las personas que dependemos del mundo del mueble, son personas que en su mayoría, lamentablemente, no, no ven más allá de sus vidas. Un carpintero por muy bueno que sea, no ve más allá de la semana del trabajo, de tomarse unas cervezas al final de semana, y generalmente son personas que se quedan ahí inexploradas y no pueden dar más allá de eso.	Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades Temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I04 FCC	Yo creo que un buen gerente debe estar capacitado, no solamente para dirigir la empresa, sino para sustituir a cualquiera de las personas que hagan falta en un momento determinado. Si es la persona que barre, o es la persona que limpia, el gerente debe estar en capacidad de hacer eso, y sin que a eso le menosprecie o menoscabe su estatus social, ó su estatus dentro de la compañía. En cuanto a enfrentar la tecnología, hay que ir avanzando con lo que esta llegando, de hecho, pues, estamos en la época de la cibernética, estamos en la tecnología satelital, y todo eso lo tenemos que asumir, porque si no, nos vamos a quedar en el aparato, y dentro de poquito tiempo, una compañía que no asume eso, va a ser como viéndola ahorita, como de la edad de piedra. Para enfrentar el crecimiento, apertura de nuevos mercados, en nuestro caso, se cubre algunas áreas de Venezuela aunque en una escala muy pequeña. Lo que pasa es que lamentablemente, el rubro que nosotros trabajamos, es un rubro que se ha trabajado muy artesanalmente, entonces las personas que dependemos del mundo del mueble, son personas que en su mayoría, lamentablemente, no, no ven más allá de sus vidas. Un carpintero por muy bueno que sea, no ve más allá de la semana del trabajo, de tomarse unas cervezas al final de semana, y generalmente son personas que se quedan ahí inexploradas y no pueden dar más allá de eso.	MADERA (E03) Un buen gerente debe estar capacitado, no solamente para dirigir la empresa, sino para sustituir a cualquiera de las personas que hagan falta en un momento determinado. Si es la persona que barre, o es la persona que limpia, el gerente debe estar en capacidad de hacer eso, y sin que a eso le menosprecie o menoscabe su estatus social, ó su estatus dentro de la compañía. En cuanto a enfrentar la tecnología, hay que ir avanzando con lo que esta llegando, de hecho, pues, estamos en la época de la cibernética, estamos en la tecnología satelital, y todo eso lo tenemos que asumir, porque si no, nos vamos a quedar en el aparato, y dentro de poquito tiempo, una compañía que no asume eso, va a ser como viéndola ahorita, como de la edad de piedra. Para enfrentar el crecimiento, apertura de nuevos mercados, en nuestro caso, se cubre algunas áreas de Venezuela aunque en una escala muy pequeña. Lo que pasa es que lamentablemente, el rubro que nosotros trabajamos, es un rubro que se ha trabajado muy artesanalmente, entonces las personas que dependemos del mundo del mueble, son personas que en su mayoría, lamentablemente, no, no ven más allá de sus vidas. Un carpintero por muy bueno que sea, no ve más allá de la semana del trabajo, de tomarse unas cervezas al final de semana, y generalmente son personas que se quedan ahí inexploradas y no pueden dar más allá de eso.	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.
I05 ANN	Bueno, a la tecnología, no, yo pienso si es por personal, en san Cristóbal tenemos una mina muy grande que es la Unet, de allí sacamos, profesionales muy buenos. Gerencial, la parte gerencial, lo que yo he visto en san Cristóbal, lo que uno ve en san Cristóbal, uno se reúne por decir algo alguna reunión en la cámara de industria y uno lo que ve es pura gente no son estudiados. Son personas que están como nosotros que cada uno teníamos una profesión totalmente diferente y heredábamos la empresa, entonces, no, la verdad es que no estábamos preparados para gerenciar. Que la experiencia nos ha dado lo que nos ha dado, por experiencia pero no hemos sido, al mejor otros gerentes si, no hemos ido de cursos, a especializarnos, de actualizarnos en tal y tal cosa. Nos asesoramos si, nos asesoramos. Y nuestros hijos si están estudiando para eso. Para el crecimiento y penetración de nuevos mercados, este, lo hacemos de una forma muy casera, vamos ha hablarlo así, conseguir buenos vendedores es muy difícil y conseguir buenos vendedores y honrados es mas difícil. Y nosotros solamente dependemos de la buena fe del vendedor. Porque ellos nos pueden robar tranquilamente como de hecho ya lo han hecho muchas veces. Porque el se va y hace los pedidos sea que este en Venezuela, recibe el cliente la mercancía y el es el que cobra. Se han implementado otras estrategias, como el depósito bancario. Si se hace, pero no mucho. Hay personas que no les gusta eso. Clientes que no les gusta eso. Le gusta que el vendedor vaya y les reciba el chequecito y no molestarse más por nada. Entonces tenemos la mitad y la mitad, vamos a hablarlo así.	METALMECANICO (E04) A la tecnología. Tenemos una mina muy grande que es la Unet. la parte gerencial, lo que yo he visto en san Cristóbal, lo que uno ve en san Cristóbal, uno se reúne por decir algo alguna reunión en la cámara de industria y uno lo que ve es pura gente no son estudiados. Son personas que están como nosotros que cada uno teníamos una profesión totalmente diferente y heredábamos la empresa, entonces, no, la verdad es que no estábamos preparados para gerenciar. Que la experiencia nos ha dado lo que nos ha dado, Hemos ido de cursos, a especializarnos, de actualizarnos. Nos asesoramos. Nuestros hijos si están estudiando para eso. Para el crecimiento y penetración de nuevos mercados, lo hacemos de una forma muy casera, vamos ha hablarlo así, conseguir buenos vendedores es muy difícil y conseguir buenos vendedores y honrados es mas difícil. Y nosotros solamente dependemos de la buena fe del vendedor. Porque ellos nos pueden robar tranquilamente como de hecho ya lo han hecho muchas veces. Porque el se va y hace los pedidos sea que este en Venezuela, recibe el cliente la mercancía y el es el que cobra. Se han implementado otras estrategias, como el depósito bancario. Si se hace, pero no mucho. Hay personas que no les gusta eso. Clientes que no les gusta eso. Le gusta que el vendedor vaya y les reciba el chequecito y no molestarse más por nada. Entonces tenemos la mitad y la mitad, vamos a hablarlo así.	Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 060: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.5 COMPONENTE AFECTIVO	A. COMPROMISO COMPARTIDO	PERMANENCIA EN LA ORGANIZACION	2.5.1

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Compromiso Organizacional
La informante I05ANN le causo gracia y risas el hecho de que al ser cincuentona no había posibilidades de irse para otra empresa.		

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Me ha parecido muy interesante lo que aquí se hace, el trabajo que se realiza en la empresa es un trabajo complejo. Un trabajo complejo, pero que a la vez es muy interesante, porque en mi caso particular, no solamente tiene que ver la parte comercial y ventas que es muy dinámica y muy entretenida. sino que el tiempo que tengo acá se me ha dado la oportunidad de conocer otras áreas como la parte productiva, el mismo proceso que tiene nuestro producto, en la parte administrativa, en la parte de ingeniería, pero he estado con mucho contacto, eso me ha parecido muy interesante porque aparte que me ha alimentado a mí como persona como trabajador, como profesional, pues me gusta porque se diversifica uno de alguna forma, no se convierte esto en algo tedioso, esta Ud. en un solo departamento, en una sola rutina, sino tiene la oportunidad de tocar varias teclas y de aportar	PLASTICO (E01) Un trabajo complejo, pero que a la vez es muy interesante, porque en mi caso particular, no solamente tiene que ver la parte comercial y ventas que es muy dinámica y muy entretenida. sino que el tiempo que tengo acá se me ha dado la oportunidad de conocer otras áreas como la parte productiva, el mismo proceso, la parte administrativa, la parte de ingeniería, pero he estado con mucho contacto, me ha alimentado a mí como persona como trabajador, como profesional, me gusta porque se diversifica uno, no se convierte esto en algo tedioso, en una sola rutina, sino tiene la oportunidad de tocar varias teclas y de aportar	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I03 NNI	Pues, bueno, este, la empresa no siento yo que haya decaído como empresa, la empresa tiene mucho potencial y a la larga puede ser pasar de pequeña a gran empresa, fomentar más empleo, tener más distribución, y ir ( <i>sic</i> ) a la parte de la exportación, me parece a mí que la empresa tiene un gran potencial de exportación, para exportar sus productos y otras cosas que puede fabricar con fibra de vidrio, de hecho anteriormente se exportaba, pero esa línea, esa rama, se puede volver hacer, exportábamos tanques, la línea cristal ha tenido mucha aceptación. Y han habido ya conversaciones, cosas así, para ver si esa línea se exporta, lo que pasa es que ha habido otro tipo de estructura, o sea no es tan fácil entrar a otro mercado de otro país con otra cultura, pero se puede hacer, entonces eso es una gran motivación, ver como la empresa crece, como tu hijito va creciendo, va creciendo, va creciendo, yo creo que a todos nos ha motivado mucho.	la empresa tiene mucho potencial y a la larga puede ser pasar de pequeña a gran empresa, fomentar más empleo, tener más distribución, y ir ( <i>sic</i> ) a la parte de la exportación, me parece a mí que la empresa tiene un gran potencial de exportación, anteriormente se exportaba, no es tan fácil entrar a otro mercado de otro país con otra cultura, pero se puede hacer, entonces eso es una gran motivación, ver como la empresa crece, como tu hijito va creciendo, va creciendo, yo creo que a todos nos ha motivado mucho.	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.
I04 FCC	El motivo que todos los días me hace levantar con fe, con optimismo, con alegría, abriendo las puertas de esta compañía, en todos los días, en el nombre de Dios, es precisamente, lo que me motiva desde el primer día que estoy aquí, desde el año 90, el saber que yo lo puedo hacer, que lo estoy haciendo bien, y que puedo mejorar y que eso se está viendo. Eso me motiva y tener un jefe como el que tengo, una persona 100% humanitaria, los compañeros de trabajo y saber que somos como una gran familia aunque no tenemos lazos consanguíneos	MADERA (E03) El motivo que todos los días me hace levantar con fe, con optimismo, con alegría, abriendo las puertas de esta compañía, en todos los días, en el nombre de Dios, es precisamente, lo que me motiva desde el primer día que estoy aquí, desde el año 90, el saber que yo lo puedo hacer, que lo estoy haciendo bien, y que puedo mejorar y que eso se está viendo. Eso me motiva y tener un jefe como el que tengo, una persona 100% humanitaria, los compañeros de trabajo y saber que somos como una gran familia aunque no tenemos lazos consanguíneos	Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
I05 ANN	Bueno, me motiva primero que uno tiene como una tradición con la empresa como una especie de pundonor, vamos hablarlo así. Primero, porque fue la empresa que mi papa fundo y segundo porque ya estas edades de uno, cincuentón, ya pa' donde va a coger [risas].		
I06 LOR	Bueno, porque es que me alegra mucho ver, familias que están trabajando acá y con eso contribuye uno con Venezuela, con en el país, para sacarlo adelante.	METALMECANICO (E04) Me motiva primero que uno tiene como una tradición con la empresa como una especie de pundonor. Primero, porque fue la empresa que mi papa fundo y segundo porque ya estas edades de uno, cincuentón, ya pa' donde va a coger.  CALZADO (E05) Me alegra mucho ver, familias que están trabajando acá y con eso contribuye uno con Venezuela, con en el país, para sacarlo adelante.	

## PROTOCOLO No. 061: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.5 COMPONENTE AFECTIVO	A. COMPROMISO COMPARTIDO	DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACION	2.5.2

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Expectativas de los Gerentes
Cuando se le pidió al informante I06LOR que a que más aspira dijo en forma jocosa que "quería ser gobernador del estado Táchira, para acabar con ese poco de delinuentes".		

INFORMANTE	SECCIONES DE LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si estoy satisfecho en el avance que he tenido en lo personal, el avance profesional, por supuesto que aspiro a en un futuro inmediato tener nuevas responsabilidades, aspiro a capacitarme mas a obtener mas experiencia aspiro a tener una mayor remuneración, todo esto involucra lo que para mi significa, pues mejorar mi estatus, y tener una mejor calidad de vida	PLASTICO (E01) Si estoy satisfecho en el avance que he tenido en lo personal, el avance profesional, por supuesto que aspiro a en un futuro inmediato tener nuevas responsabilidades, aspiro a capacitarme mas a obtener mas experiencia aspiro a tener una mayor remuneración, todo esto involucra lo que para mi significa, pues mejorar mi estatus, y tener una mejor calidad de vida.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I03 NNI	Satisfacción de un trabajo bien realizado, de que no uno no ha hecho las cosas así porque uno que mas tiene que trabajar, me siento satisfecha, porque las cosas han salido bien, porque nos han venido a fiscalizar y siempre hemos salido bien, porque la misma gente de los bancos y de nuestros proveedores siempre nos han felicitado, que dicen, no, si "LVCA" dice que es así, es porque es así, busquen Uds. y cosas así. O sea hemos tenido palabras bonitas de parte de nuestros proveedores de parte de nuestros clientes, de parte de nuestros financiadores que son los bancos y de parte de la gente del Seniat, dentro de mis aspiraciones son el seguir estudiando, seguir estudiando, quiero hacer una especialización en el área de finanzas, pero lo que pasa es que eso requiere tiempo y quiero que mi niña este mas grandecita y no dejarla tanto tiempo solita,	Satisfacción de un trabajo bien realizado, siempre hemos salido bien, hemos tenido palabras bonitas de parte de nuestros proveedores, clientes, de los financiadores que son los bancos y de parte de la gente del Seniat, dentro de mis aspiraciones son el seguir estudiando, quiero hacer una especialización en el área de finanzas, eso requiere tiempo y quiero que mi niña este mas grandecita y no dejarla tanto tiempo solita,	Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I04 FCC	Es una compañía que yo la he aprendido a querer como si fuera algo mío, de hecho cuando yo me fui en el año 98 el 30 de diciembre del año 98 yo me fui llorando, porque sentía que había perdido algo de mí. Cuando regrese, pues regrese con mucha alegría .Me fui a tratar de surgir por mis mismos medios pero me fue difícil porque no tenía el basamento para eso que es el dinero, Satisfecho, no estoy 100%. Pero lo que he logrado lo he hecho bien y yo se que lo puedo lograr mejor. Y que esto me va a dar para poder prosperar en muchos términos, de ahí va a salir la educación de mis hijos, va a ser mi forma de vida, como ha sido durante todos estos años, por lo menos para subsistir dignamente. Yo aspiraría, de verdad, una empresa como esta, pero mía, esa es mi aspiración	MADERA (E03) Es una compañía que yo la he aprendido a querer como si fuera algo mío, de hecho cuando yo me fui en el año 98 el 30 de diciembre del año 98 yo me fui llorando, porque sentía que había perdido algo de mí. Cuando regrese, pues regrese con mucha alegría .Me fui a tratar de surgir por mis mismos medios pero me fue difícil porque no tenía el basamento para eso que es el dinero, Satisfecho, no estoy 100%. Pero lo que he logrado lo he hecho bien y yo se que lo puedo lograr mejor. Y que esto me va a dar para poder prosperar en muchos términos, de ahí va a salir la educación de mis hijos, va a ser mi forma de vida, como ha sido durante todos estos años, por lo menos para subsistir dignamente. Yo aspiraría, de verdad, una empresa como esta, pero mía, esa es mi aspiración	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
I05 ANN	Yo tengo del 81, estoy satisfecha, pero uno siempre quiere como que dar más. Como que quisiera aprender mas, a estas alturas de la vida todavía quiero aprender para hacer las cosas y mejor, y mejor. Bueno, todo mundo aspira a la perfección claro nadie llega a perfección pero sí tener una la capacidad de ser perfectos, ¿perfecto que quiere decir?, tener exactamente la medida, la medida de hacer que las cosas funcionen, no tiene uno que ser perfeccionista pero, hay un termino medio que es perfecto. Que ni es mucho, ni es poco. A ese termino medio es que yo quiero llegar. Lo que yo hago para obtener eso, pues, bueno yo leo mucho, me informo, trato de estar al día. Analizo, este nosotros, como le digo tenemos muchos asesores, tenemos abogado laborales, tenemos contadores, tenemos ahora tenemos un ingeniero que nos están asesorando que es el hijo de mi hermano mayor, que ya se graduó de ingeniero industrial entonces el esta asumiendo y hay cosas que también de el aprendo como no.		
I06 LOR	O sea me inspira todo bueno. O sea, sueños, alegrías, todo... todo. De todo un poquito.	METALMECANICO (E04) Estoy satisfecha, pero uno siempre quiere como que dar más. Quisiera aprender mas, para hacer las cosas y mejor, y mejor. De hacer que las cosas funcionen, hay un termino medio que es perfecto. A ese termino medio es que yo quiero llegar. yo leo mucho, me informo, trato de estar al día. Analizo, tenemos muchos asesores (abogado laborales, contadores, un ingeniero industrial que nos están asesorando, que es el hijo de mi hermano mayor).  CALZADO (E05) Me inspira todo bueno, sueños, alegrías, de todo un poquito.	

## PROTOCOLO No. 062: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.5 COMPONENTE AFECTIVO	A. COMPROMISO COMPARTIDO	COMPROMISO CON LA GENTE	2.5.3

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION	
OBSERVACION FENOMENOLOGICA		NOTAS DE CAMPO	
		Compromiso con el publico interno y externo	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTIFICO
I01 CHA	<p>Si esta basada en el compromiso con la gente. Le decía que para algunos empresarios pues, sería fácil para algunos, bajar la Santa María y decir bueno yo tengo mis ahorros yo he capitalizado una cantidad de dinero importante que me permite vivir tranquilamente, donde me quito de encima dolores de cabeza de personal, de ordenes de pago, de obligaciones con los bancos, de obligaciones con el estado, de impuesto, en fin, todo esto lo que involucra un estrés constante de manejar diariamente una empresa, para algunos es muy fácil decirlo, pero yo estoy seguro que para la mayoría es completamente lo contrario. Cuando se tiene ya constituida una empresa, cuando de alguna forma se ha consolidado un producto en el mercado, por el contrario ya lo que se genera después es una preocupación constante de que hay que cumplir con los despachos, hay que darle prontitud a las entregas, de que los distribuidores que tenemos a nivel nacional pues están esperando también una respuesta efectiva, positiva, de parte de su proveedor y entonces allí se va generando toda una actividad de que nos convertimos en un proveedor de que es necesario para el mercado para satisfacer una constante demanda que tenga el producto; por otra parte pudiese considerar el mismo empresario que ya son 25 años que la firma se ha consolidado que hay una reputación que se ha alcanzado, de que hay una experiencia, todo esto es importante y eso es lo que ayuda a madurar a un empresario.</p>	<p>PLASTICO (E01)</p> <p>Cuando se tiene ya constituida una empresa, cuando de alguna forma se ha consolidado un producto en el mercado, por el contrario ya lo que se genera después es una preocupación constante de que hay que cumplir con los despachos, hay que darle prontitud a las entregas, de que los distribuidores que tenemos a nivel nacional pues están esperando también una respuesta efectiva, positiva, ya son 25 años que la firma se ha consolidado que hay una reputación que se ha alcanzado, de que hay una experiencia, todo esto es importante y eso es lo que ayuda a madurar a un empresario.</p>	<p>Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.</p> <p>Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.</p> <p>Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.</p> <p>El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.</p>
I04 FCC	<p>Si, 100%, porque a parte de que estamos llevando comodidad, bienestar, belleza a la casa también viene la parte del compromiso con las personas de estarle llevando una cuestión que es funcional y que a parte que es funcional es de muy buena calidad y que existe un grado de amistad entre la persona que le estamos proveyendo el artículo y nosotros</p>	<p>MADERA (E03)</p> <p>Si, 100%, porque a parte de que estamos llevando comodidad, bienestar, belleza a la casa también viene la parte del compromiso con las personas de estarle llevando una cuestión que es funciona, de muy buena calidad y que existe un grado de amistad entre la persona que le estamos proveyendo el artículo y nosotros</p>	<p>Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.</p>
I05 ANN	<p>Si, totalmente, porque nosotros en realidad como le digo, esto ha sido una gran familia que como le digo tenemos obreros de 25 años, gente que igualita tiene ya 50 – 60 años que no saben para donde van a ir si se van de aquí, están muy especializados en el producto entonces ellos no se van a ir. Entonces uno tiene una especie como de compromiso con ellos, si le dedicaron su vida a la empresa entonces uno tiene que responderles mas o menos igual.</p>	<p>METALMECANICO (E04)</p> <p>Esto ha sido una gran familia que como le digo tenemos obreros de 25 años, gente que itiene 50 – 60 años que no saben para donde van a ir si se van de aquí, están muy especializados en el producto. Uno tiene una especie como de compromiso con ellos, si le dedicaron su vida a la empresa entonces uno tiene que responderles mas o menos igual.</p>	
I06 LOR	<p>Compromiso con los trabajadores, porque sin ellos la empresa no funciona, prácticamente ellos son socios de la empresa ¿entiende? entonces hay que motivarlos</p>	<p>CALZADO (E05)</p> <p>Compromiso con los trabajadores, porque sin ellos la empresa no funciona, prácticamente ellos son socios de la empresa. Entonces hay que motivarlos.</p>	

## PROTOCOLO No. 063: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.5 COMPONENTE AFECTIVO	B. COSMOVISION	SENTIMIENTO HACIA LA NATURALEZA	2.5.4

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	
Al abordar el tema, los diferentes gerentes se inspiraban, exhalaban, para hablar de la naturaleza. Se tornaban mas expresivos.		Paradigma ecológico

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Por la naturaleza tengo un respeto, pero oréame, que un respeto enorme tremendo, en la medida en que uno se interesa por conocer un poquito la naturaleza, al mismo tiempo, en lo particular se asombra uno de la complejidad que tiene la naturaleza. Este equilibrio tan perfecto y del cual el mismo hombre, como tal, no se por que, pero se empeña en destruirlo. Pero, contribuimos con no contaminarla, contribuimos con ser también porta, voces de sembrar, de regenerar cultivos, si tuviésemos la capacidad paralelamente aquí en la empresa de crear una especie de fundación, yo no vacilaría en aportar mi granito de arena porque eso hace falta y esta comprobado en algunos que eso es un éxito. Yo no he planteado a la gerencia superior, todavía no. En realidad No. Es algo que esta allí. Esta siempre rondando pero, claro, también debemos entender de que las grandes empresas, las grandes industrias pues si tienen la capacidad económica pero bueno, por algo hay que comenzar, hay la motivación, habrá que proponer.	PLASTICO (E01)  Tengo un respeto, enorme tremendo, en la medida en que uno se interesa por conocer un poquito la naturaleza, al mismo tiempo, en lo particular se asombra uno de la complejidad que tiene la naturaleza. Este equilibrio tan perfecto y del cual el mismo hombre, como tal, no se por que, pero se empeña en destruirlo. Contribuimos con no contaminarla, con ser también portavoces de sembrar, de regenerar cultivos, si tuviésemos la capacidad paralelamente aquí en la empresa de crear una especie de fundación, yo no vacilaría en aportar mi granito de arena. Eso hace falta y esta comprobado en algunos que eso es un éxito. Yo no he planteado a la gerencia superior. Es algo que esta allí. Esta siempre rondando. Debemos entender de que las grandes empresas, las grandes industrias pues si tienen la capacidad económica. Por algo hay que comenzar, hay la motivación, habrá que proponer.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I04 FCC	De la naturaleza como la madre naturaleza pues, pues que es la madre nuestra y que yo formo parte de la naturaleza y todos formamos parte de la naturaleza debemos de cuidarla debemos respetarla y debemos de dignificarla tratar de no contaminarla tanto. Mi sentimiento hacia la naturaleza pues, trato de todos los días de poner mi granito de arena, no contaminando, no ensuciando no haciendo ruido, este, tratado de educar a mis hijos lo mejor que se pueda para que el ambiente donde ellos, por lo menos la naturaleza de mi casa es un ambiente de limpieza, de organización de respeto	MADERA (E03)  La madre naturaleza, yo formo parte de la naturaleza y todos formamos parte de la naturaleza debemos de cuidarla debemos respetarla, de dignificarla, no contaminarla. Trato de todos los días de poner mi granito de arena, no contaminando, no ensuciando no haciendo ruido, tratando de educar a mis hijos lo mejor que se pueda para que el ambiente donde ellos, por lo menos la naturaleza de mi casa es un ambiente de limpieza, de organización de respeto	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
I05 ANN	Bueno, la naturaleza, mi concepto personal para mi es la vida. La vida, la naturaleza es la vida, es lo que nos mantiene vivos. Bueno, yo creo que es la parte mas apreciable del planeta, Pues realmente uno no hace mucho por la naturaleza, yo diría que casi nada, trata uno de no contaminar, de no talar árbol porque no por puro gusto, porque me molesta ahí la vista, o sea uno trata de hacer esas cositas, no tengo campo, tengo un jardincito en la casa, pero hasta ahí llega uno	METALMECANICO (E04)  Es la vida. es lo que nos mantiene vivos. La parte mas apreciable del planeta, uno no hace mucho por la naturaleza, yo diría que casi nada, trata uno de no contaminar, de no talar árbol porque no por puro gusto, porque me molesta ahí la vista, no tengo campo, tengo un jardincito en la casa, pero hasta ahí llega uno.	

## PROTOCOLO No. 064: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.5 COMPONENTE AFECTIVO	C. AUTOCONCEPTO	OPINIÓN DE LOS GERENTES	2.5.5

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Concepto de si mismo

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Nos falta mucha capacitación, sobre todo vemos mucha PYME que son mal manejadas desde el punto de vista administrativo, desde el punto de vista contable, y no es justo que si estamos oyendo ese toque de campana que esta generándose a través de una política sana que hace el Seniat, con evasión cero, esa misión de evasión cero no es justo que la gente no se ponga, no se actualice, no se ponga a tono con todas estas cosas,. Entonces vemos cierre de PYMES y atribuimos a otras cosas, el cierre y se argumentan otras cosas, que se cerro porque fulano, porque el gobierno, porque la política, o porque el pero resulta que internamente se han venido manejando mal, no han sabido administrarse o porque crecieron vertiginosamente y no tuvieron la capacidad de poderse administrar y así como crecieron tan rápidamente así se caen rápidamente. Un buen gerente lo define como "alcanzar ese nivel de un buen gerente, sería, diría yo, sería aquel gerente que logre no la perfección, porque después todos también somos seres humanos. También tenemos nuestras debilidades somos vulnerables para otras cosas pero que ese gerente logre alcanzar ese grado de madurez que requiera el cargo y su entorno, el manejo de personal es muy importante.	PLASTICO (E01)  Nos falta mucha capacitación, sobre todo vemos mucha PYME que son mal manejadas desde el punto de vista administrativo, contable. El Seniat, con evasión cero, esa misión, no es justo que la gente no se actualice, no se ponga a tono. Vemos cierre de PYMES y atribuimos a otras cosas, el cierre y se argumentan otras cosas. Internamente se han venido manejando mal, no han sabido administrarse o porque crecieron vertiginosamente y no tuvieron la capacidad de poderse administrar y así como crecieron tan rápidamente así se caen rápidamente. Un buen gerente es aquel que logre alcanzar ese grado de madurez que requiera el cargo y su entorno, el manejo de personal es muy importante.	Una de las determinantes del comportamiento es el autoconcepto o autoimagen.  La autoimagen es la forma como la persona se percibe a si misma y como piensa que la perciben los demás.  Algunos psicólogos distinguen entre el autoconcepto real (la manera como la persona en realidad se percibe a si misma) y el autoconcepto ideal (la manera como le gustaría ser percibido por los demás y por si mismo).  Hasta cierto punto, la teoría de la autoimagen es una aplicación de otros conceptos psicológicos y sociológicos.
I04 FCC	Los Gerentes son los ejes de esos pequeños mundos, cada empresa es como si fuera un mundo porque alrededor de esa empresa, como le estaba hablando hace rato de los satélites hay mucha gente que gira al rededor de la empresa directa o indirectamente y que son los artífices de una buena gestión es el reflejo de una compañía prospera o por lo menos que se mantenga. Defino a un buen gerente, humano, calido respetuoso y sobre todo responsable.	MADERA (E03)  Los Gerentes son los ejes de esos pequeños mundos. Alrededor de esa empresa, hay mucha gente que gira directa o indirectamente y que son los artífices de una buena gestión es el reflejo de una compañía prospera o por lo menos que se mantenga. Defino a un buen gerente, humano, calido respetuoso y sobre todo responsable.	Por ejemplo, la autoimagen de una persona esta influida por las necesidades fisiológicas y psicológicas innatas y aprendidas.
I05 ANN	Bueno uno son héroes y otros son sinvergüenzas. Si. pasa lo siguiente muchos, muchos, estamos por ahorita nosotros viendo que lo están ayudando mucho a la zona industrial de Ureña la verdad son todos colombianos, la mayoría y todos los créditos van para allá, pero porque, porque son los que mas hacen bulla, en cambio los empresario de aquí de San Cristóbal no somos unidos, no se unen, no hay unión, porque no me pregunte, porque he visto muchos empresarios que montan una empresa con todos los bombos y platillos y resulta que la empresita se maneja con un producto que vende al mayor y piden y piden crédito y no los pagan, pero ellos van viviendo y tienen la camioneta del año y tiene viajes a Miami y todo eso lo hacen con los créditos que buscan. La desunión del empresario, no se, si es la idiosincrasia del venezolano, no se si son las envidias, este, o para mi es no tener mas visión, no tener visión de grandeza. es ser muy mezquino	METALMECANICO (E04)  Bueno uno son héroes y otros son sinvergüenzas. Muchos, estamos por ahorita nosotros viendo que lo están ayudando mucho a la zona industrial de Ureña la verdad son todos colombianos, la mayoría y todos los créditos van para allá, porque son los que mas hacen bulla, en cambio los empresario de aquí de San Cristóbal no somos unidos, no se unen, no hay unión, por que he visto muchos empresarios que montan una empresa con todos los bombos y platillos y resulta que la empresita se maneja con un producto que vende al mayor y piden y piden crédito y no los pagan, pero ellos van viviendo y tienen la camioneta del año y tiene viajes a Miami y todo eso lo hacen con los créditos que buscan. La desunión del empresario, no se, si es la idiosincrasia del venezolano, no se si son las envidias, para mi es no tener mas visión, no tener visión de grandeza. es ser muy mezquino	También están condicionadas por factores económicos y demográficos y por las influencias del grupo social.

## PROTOCOLO No. 065: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.5 COMPONENTE AFECTIVO	B. AUTOCONCEPTO	ROL DEL GERENTE - EJERCER OTRA ACTIVIDAD	2.5.6

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Futuros emprendimientos

INFORMANTE	SECCIONES DE LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Conformidad, No. No podemos hablar de conformidad, por el contrario me gustaría ver el progreso no solamente personal sino de la misma empresa, de manera de que el progreso sea mutuo, que todos se incorporen. En cuanto a dedicarse a otra actividad, si, siempre y cuando tenga el tiempo disponible, con mucho gusto, nos sobra tiempo, sabe, de repente somos monótonos y podemos invertir tiempo en otras cosas. Me gustaría dedicarme en tiempo adicional, en tiempo disponible, paralelamente, me gustaría dedicarme a lo que pudiese ser asesoramientos desde el punto de vista de mercado porque pienso que hay una experiencia acumulada que pudiésemos transmitirla, a otros colegas, a otros empresarios que se están iniciando. Por lo menos yo he sentido eso que en muchos momentos y con cierta frecuencia soy consultado por otros colegas de las zonas, por mis mismos clientes, por mis mismos distribuidores, del interior del país y es cuando uno se da cuenta, modestamente, que uno ha adquirido una experiencia y uno puede responsablemente transmitir cualquier orientación.	PLASTICO (E01)  No podemos hablar de conformidad. Me gustaría ver el progreso no solamente personal sino de la misma empresa, que sea mutuo. Cuando tenga el tiempo disponible, Dar asesoramientos desde el punto de vista de mercado, hay una experiencia acumulada que pudiésemos transmitirla, a otros colegas, a otros empresarios que se están iniciando. Con cierta frecuencia soy consultado, y uno puede responsablemente transmitir cualquier orientación.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I04 FCC	En mi rol como gente, sí, como lo decía hace rato, pero conforme con lo que he hecho y con lo que es la compañía y con lo que se ha logrado, pero mi objetivo es en algún momento de mi vida pues no el ser gerente sino el propietario de una empresa como esta.	MADERA (E03)  En mi rol como gente, sí, pero conforme con lo que he hecho y con lo que es la compañía y con lo que se ha logrado, pero mi objetivo es en algún momento de mi vida ser el propietario de una empresa como esta.	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.
I05 ANN	Bueno, si quisiera aportar más pero bueno hasta donde uno puede. Pensar en dedicarme a otra actividad, pues, a veces pienso, claro que sí. Pero como le digo llevamos muchos golpes pero como la vida lo puso a uno aquí, a mi particularmente la vida me puso aquí yo trato de hacer lo mejor posible y llega uno a tenerle cariño a esto. Si podría, dedicarme a otra cosa, pues este la verdad es que tengo una hija que diseña para mi particularmente, me gustaría diseñar con ella carteras o algo así, también fabricar, si ponernos hacer algo de diseño algo mas frívolo mas bonito, mas a la mujer. Me llama la atención, porque estar uno hundido entre máquinas y metales y que uno siente algo como para suavizar ese ambiente de todos los días, ¿no?, es de hombres máquinas.	METALMECANICO (E04)  Quisiera aportar más pero bueno hasta donde uno puede. La vida me puso aquí yo trato de hacer lo mejor posible y llega uno a tenerle cariño a esto. Podría dedicarme a otra cosa, tengo una hija que diseña para mi particularmente, me gustaría diseñar con ella carteras o algo así, también fabricar, si ponernos hacer algo de diseño algo mas frívolo mas bonito, mas a la mujer. Me llama la atención, porque estar uno hundido entre máquinas y metales y que uno siente algo como para suavizar ese ambiente de todos los días, de hombres, de máquinas.	Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 066: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO –RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.5 COMPONENTE AFECTIVO	B. AUTOCONCEPTO	CALIFICACIÓN DE SU DESEMPEÑO	2.5.7

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	
		Desempeño y satisfacciones

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTE A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTIFICO
101 CHA	Tenemos que ser conscientes que tenemos que auto criticarnos. No sería modesto de parte de uno mismo buscarse la crítica, porque para eso tiene uno en su entorno, compañeros, familiares, amigos, que perfectamente pueden verle a uno o percibirle muchas cosas, serían los mas ideales o los indicados en criticarme. No sería uno la mejor personas para auto criticarse. A mi lo que me choca, le voy a ser franco, lo que no corresponde a mi forma de ser, y mis principios y a mi formación es la hipocresía. Me choca y no me agrada una persona que sea hipócrita, no me agrada una persona que me este colaborando con el equipo de trabajo, me desagrada la gente pesimista, me desagrada la gente que usted le pregunta o le quiere consultar algo o le quiere solicitar algo y le dice no puedo, ahora no, creo que no se puede, ese tipo de respuestas no me agradan. Lo que mayor satisfacción le produce el trabajo es el relacionarme constantemente, el estar comunicándome con personas eso me hace sentir de que estamos vivos constantemente, aunque reciba en algunos momentos ciertos comentarios que no son agradables. Pero estamos como diseñados para esto, algunos días nos dan satisfacciones conseguir una persona que entiende perfectamente el mensaje, entienden perfectamente lo que queremos transmitir, de lo que hacemos, otras veces recibimos personas que muy despectivamente nos critican pero esto es parte del juego en el que nos desempeñamos	PLASTICO (E01) A mi lo que me choca, le voy a ser franco, lo que no corresponde a mi forma de ser, y mis principios y a mi formación es la hipocresía. No me agrada una persona que me este colaborando con el equipo de trabajo, me desagrada la gente pesimista, me desagrada la gente que usted le pregunta o le quiere consultar algo o le quiere solicitar algo y le dice no puedo, ahora no, creo que no se puede, ese tipo de respuestas no me agradan. Lo que mayor satisfacción le produce el trabajo es el relacionarme constantemente, el estar comunicándome. aunque reciba en algunos momentos ciertos comentarios que no son agradables. Estamos diseñados para esto, nos dan satisfacciones conseguir una persona que entiende perfectamente el mensaje, de lo que queremos transmitir, otras veces recibimos personas que muy despectivamente nos critican pero esto es parte del juego en el que nos desempeñamos. Una de las cuestiones que desagradan al gerente del sector plástico es la hipocresía. De la misma forma le desagrada la gente a la cual se le pregunta o se le quiere consultar algo o le quiere solicitar algo y le dice no puedo, ahora no, creo que no se puede. La mayor satisfacción le produce el trabajo es el relacionarse constante mente, el estar comunicado. Otro gerente comento que lo que no le agrada de su desempeño es el tener que repetir una ordenanza, le choca tener que decir mas de dos veces una orden ó cuando se da una orden y no se cumple y hay que indicarla la segunda y ya a la tercera vez le desagrada. Le satisface, cuando todos trabajan al unísono cuan do todo lo que están haciendo lo hacen bien.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capitulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capitulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
104 FCC	Lo menos que me agrada de mi desempeño, si hay algunas cosas, pero son tan pequeñas que sinceramente pasan por la vida de uno, lo que me distorsiona no le pongo mucho cuidado para que no me vaya a echar a perder la partecita, el resto de la torre, pues. Si han habido cosas, pero en este momento me agarro desprevenido y sinceramente no me, si cuando tengo que repetir una ordenanza, me choca tener que tener que decir mas de dos veces una orden cuando se da una orden y no se cumple y hay que hacer la segunda y ya a la tercera vez me desagrada, es lo que menos me gusta. Me satisface, cuando todos trabajamos al unísono cuando todo lo que estamos haciendo nos hace bien, lo hacemos bien, cuando una persona confía en mi, y yo doy mi palabra respaldado por la de los demás entonces yo, por ejemplo, me comprometo a entregar un mueble en determinado tiempo respaldado por el compromiso de las personas que están detrás de mí en ese caso lo operarios, entonces cuando todo se armoniza, cuando se logra hacer y cuando se da cumplimiento a la palabra, eso es lo que mas me satisface		
105 ANN	Lo que menos me agrada, lo que mas me pesa es la responsabilidad de tanta gente de que cuidar, la responsabilidad de mantener a tanta gente y mantenerlos contentos. La mayor satisfacción, bueno, el producto, cuando alaban la calidad del producto, eso si nos satisface siempre, viene bien.	MADERA (E03) Lo menos que me agrada de mi desempeño, Cuando tengo que repetir una ordenanza, me choca tener que tener que decir mas de dos veces una orden Me satisface, cuando todos trabajamos al unísono cuando todo lo que estamos haciendo nos hace bien, lo hacemos bien, cuando una persona confía en mi, y yo doy mi palabra respaldado por la de los demás entonces yo, por ejemplo, me comprometo a entregar un mueble en determinado tiempo respaldado por el compromiso de las personas que están detrás de mí en ese caso lo operarios. Cuando todo se armoniza, cuando se logra hacer y cuando se da cumplimiento a la palabra, eso es lo que mas me satisface.  METALMECANICO (E04) Lo que mas me pesa es la responsabilidad de tanta gente de que cuidar, de mantener a tanta gente y mantenerlos contentos. La mayor satisfacción, cuando alaban la calidad del producto.	

## PROTOCOLO No. 067: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.6 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	A. PROYECTO DE VIDA	PLANES PERSONALES EN EL MEDIANO PLAZO	2.6.1

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Planes personales
El informante I01CHA comento a la investigadora respecto al matrimonio de su hija. Se veia feliz pero tambien un poco nervioso por lo de los preparativos. Tambien desbordo en alegria al comentar que su hija se casaba el sabado y el lunes siguiente le habia salido un trabajo en una institucion bancaria de la region.	Durante el transcurso de la investigación, la hija del informante I01CHA se caso por lo civil y eclesiasticamente, por la iglesia de la Consolación en Tariba. El estuvo de permiso los viernes durante dos semanas continuas, por lo cual la entrevista se suspendio. Después se renaudo.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTE A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Yo tengo dos hijas, correcto, tengo dos hijas, de la cual la mayor a Dios gracias ella esta, es ya un profesional; es un Contador Publico. Ella en los próximos días ya se casa, también incluso: tengo una segunda hija que esta estudiando bachillerato, y eso es un objetivo, una meta, no solamente mía, sino de mi señora, como familia, como grupo familiar, ver cristalizado la profesión también de mi segunda hija, y por supuesto a posterior tambien que se realice, ella se ha inclinado últimamente por la medicina, todavia, apenas, va a comenzar a estudiar el cuarto año de bachillerato y seguramente en los dos años que le restan de diversificado pues alcanzara la madurez necesaria para definirse que va a ser. Su madre es Ingeniero Industrial, ya tiene una hermana que es Contador Público, yo me desempeño en el oficio de la comercialización, las ventas, el mercadeo, y hasta ahora los visos que ella ha dado que ha indicado es orientada hacia la medicina, vamos a ver que cristaliza.	PLASTICO (E01) Yo tengo dos hijas. La mayor a Dios gracias ella esta, es ya una profesional; es un Contador Publico. Ella en los próximos días ya se casa. Tengo una segunda hija que esta estudiando bachillerato, con inclinacion hacia la medicina, y eso es un objetivo, una meta, no solamente mía, sino de mi señora, como familia, como grupo familiar, ver cristalizado la profesión también de mi segunda hija. Su madre es Ingeniero Industrial. Yo me desempeño en el oficio de la comercialización, las ventas, el mercadeo.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoria fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capitulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I04 FCC	Planes personales, bueno de repente dentro de poco unas pequeñas vacaciones, por ahí pueden ser en diciembre o en enero [2005] así, y capacitarme con la parte de la computación y estudiar esa partecita que me esta interesando mucho y adquirir los máximos conocimiento que se puedan adquirir todos los días. Lo que se pueda aprender, leer mucho	MADERA (E03) Dentro de poco unas pequeñas vacaciones, pueden ser en diciembre o en enero [2005] , y capacitarme con la parte de la computación. Lo que se pueda aprender, leer mucho	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capitulo correspondiente.
I05 ANN	Personales, bueno, seguir aquí, la idea es, este, ir mejorando la empresa dentro de lo que se pueda ahorita, pues sacarla de deudas, porque estamos muy endeudados y poder mantenernos, financiarnos a nosotros mismos. EL problema con el Seniat es que simplemente que como la empresa estaba totalmente dado perdidas todo el tiempo no pudimos pagar el IVA. La retención que hace del IVA entonces genero esa deuda mensual alta, sobre los 2 – 3 millones de bolívares, nos estábamos, como la empresa estaba dando perdidas totales pero la manteniamos entonces no había la posibilidad exacto no había flujo en caja no había la posibilidad de pagar las planillas nos estábamos comiendo el IVA, ese dinero lo estábamos utilizando para financiarnos porque no teniamos de donde mas. Esos fueron unos 2 a 4 años que duramos así.	METALMECANICO (E04) Seguir aquí. Ir mejorando la empresa dentro de lo que se pueda ahorita, pues sacarla de deudas, poder mantenernos, financiarnos a nosotros mismos. EL problema con el Seniat es que simplemente que como la empresa estaba totalmente dado perdidas todo el tiempo no pudimos pagar el IVA. La retención que hace del IVA entonces genero esa deuda mensual alta, sobre los 2 – 3 millones de bolívares, pero la manteniamos, entonces no había la posibilidad exacto no había flujo en caja no había la posibilidad de pagar las planillas nos estábamos comiendo el IVA, ese dinero lo estábamos utilizando para financiarnos porque no teniamos de donde mas. Esos fueron unos 2 a 4 años que duramos así.	Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la tematica abordada, se esgrimieron algunos elementos teoricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 068: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.6 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	A. PROYECTO DE VIDA	ACTITUD HACIA LA VIDA - LO QUE MAS DESEA EN LA VIDA	2.6.2

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Actitudes y deseos en la vida

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Muy positiva, yo siempre soy positivo para todo. Yo siempre salgo todos los días de mi casa con el mejor empeño, con la mejor disposición, porque como siempre lo he dicho, aquí no falta solo que tengamos el empeño de ser positivos y la iniciativa sino aquí nos falta disposición y esto acompaña una cosa de la otra; tengo que estar dispuesto, todos los días dispuestos, a realizar nuestras diferentes labores. Somos positivos, como no, pero esa disposición tiene ser inmediata y vinculada a una persona que sea positiva. En cuanto a lo que deseo en la vida, sigo insistiendo, deseo llegar a la vejez, una vejez en donde ya me sienta realizado, donde mi entorno familiar este realizado, en donde me sienta algún día a analizar que todos los años que le invertí a la labor que ejerzo actualmente pues dejaron una enseñanza, dejaron frutos, soy recordado en muchas partes tal vez en algún momento dado, Chávez en los años tal guardamos gratos recuerdos, eso es muy bonito	PLASTICO (E01) Muy positiva, yo siempre soy positivo para todo. Yo siempre salgo todos los días de mi casa con el mejor empeño, con la mejor disposición, y la iniciativa. Todos los días dispuestos, a realizar nuestras diferentes labores. Deseo llegar a la vejez, donde ya me sienta realizado, donde mi entorno familiar este realizado, en donde me sienta algún día a analizar que todos los años que le invertí a la labor que ejerzo. dejaron una enseñanza, dejaron frutos, soy recordado en muchas partes tal vez en algún momento dado, Chávez en los años tal guardamos gratos recuerdos.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I04 FCC	De mucho positivismo con mucha fe, creyendo que se van a o sea de mucha creencia no de creencia sino fe con la fe completamente seguro de que esto se va a cambiar de que el país va a echar delante de que mis hijos están donde tiene que estar y que van a progresar también, mas que todo la parte que mas veo es la parte de mis hijos no. el mas pequeño de mis hijos tiene 12 años y la niña tiene 15 va a cumplir 16 y tengo una hija fuera del matrimonio que tiene 27 años que me hizo abuelo ya dos veces. Lo que mas deseo es tener salud, mucha salud todos los días	MADERA (E03) De mucho positivismo con mucha fe, seguro de que esto se va a cambiar de que el país va a echar delante de que mis hijos están donde tiene que estar y que van a progresar también. La parte que mas veo es la parte de mis hijos, el mas pequeño de mis hijos tiene 12 años y la niña tiene 15 va a cumplir 16. Tengo una hija fuera del matrimonio que tiene 27 años que me hizo abuelo ya dos veces. Lo que mas deseo es tener salud, mucha salud todos los días METALMECANICO (E04) Optimista, y de muchas ilusiones. Pienso que sin ilusiones no puedo vivir. Lo que mas deseo para mi ver a mis hijas casadas con hijos y que sean felices si ya están grandes la ultima ya tiene 22 años	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la tematica abordada, se esgrimieron algunos elementos teoricos directamente en este papel de trabajo.
I05 ANN	Bueno este de optimista, y de muchas ilusiones, yo me ilusiono. Pienso que sin ilusiones no puedo vivir. Lo que mas deseo para mi ver a mis hijas casadas con hijos y que sean felices si ya están grandes la ultima ya tiene 22 años		

# PROTOCOLO No. 069: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.6 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	A. PROYECTO DE VIDA	CAMBIO DE MENTALIDAD	2.6.3

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	<p>Si. Totalmente de acuerdo, porque tenemos que estar en una constante de actualización, lamentablemente y quiero ser puntual en esto. En estos últimos años hemos vivido en el país algo que yo diría muy desagradable desde el punto de vista informativo. ¿Por que quiero tocar ese punto? porque la información diaria es la que nos permite estar actualizado. Si es verdad que tenemos muchos mecanismos, muchas herramientas y muchas alternativas de las cuales podemos obtener esta información diaria, no menos cierto es que aquí en nuestro país en los últimos, años algunos medios se han encargado de mediatizar esa información por lo que hemos producido últimamente ese enfrentamiento, esa confrontación política, pero fue que se distorsionaron las cosas. Se distorsionaron las cosas a tal punto de que prevalecieron, salieron a flote y se manifestaron otros intereses, que no fueron intereses colectivos, sino intereses particulares, entonces esta información a la que me quiero referir, información que toca todas las facetas, información que toca a todos los niveles, no nos ha llegado veraz, y tampoco nos ha llegado objetivamente. Nos toca preocuparnos a venezolanos y a personas que medianamente estamos informados, interesados, en buscar información, sopesar los diferentes tipos de información y concluir, eso es lo que hemos vivido últimamente con esto.</p>	<p>PLASTICO (E01)</p> <p>Tenemos que estar en una constante de actualización En estos últimos años hemos vivido en el país, muy desagradable desde el punto de vista informativo. La información diaria es la que nos permite estar actualizado. Si es verdad que tenemos muchos mecanismos, muchas herramientas y muchas alternativas de las cuales podemos obtener esta información diaria, no menos cierto es que aquí en nuestro país en los últimos, años algunos medios se han encargado de mediatizar esa información por lo que hemos producido últimamente ese enfrentamiento, esa confrontación política, pero fue que se distorsionaron las cosas. A tal punto de que prevalecieron, salieron a flote y se manifestaron otros intereses, que no fueron intereses colectivos, esta información a la que me quiero referir, información que toca todas las facetas, información que toca a todos los niveles, no nos ha llegado veraz, y tampoco nos ha llegado objetivamente. Nos toca preocuparnos a venezolanos y a personas que medianamente estamos informados, interesados, en buscar información, sopesar los diferentes tipos de información y concluir, eso es lo que hemos vivido últimamente con esto.</p>	<p>Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.</p> <p>Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.</p> <p>Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.</p>
I04 FCC	<p>Estoy abierto a todos los pensamientos nuevos, a toda la tendencia nueva. Positivamente me identifico o sea ando todo el tiempo escudriñando leyendo eh viendo las nuevas técnicas la nueva tendencias, la nueva tendencia de la moda en el arte la decoración, todo eso. Todos los días ando en eso. Lo plasmó, fácil. Cada cliente de lo que voy aprendiendo se lo voy inculcando a cada persona, porque cada persona es una casa, cada casa es una oportunidad para yo entrar aunque sea una de mis ideas, en cada casa se logra aunque sea una de mis ideas, de toda la gente que viene para acá.</p>		<p>El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.</p>
I05 ANN	<p>Si, claro, porque, este, llego el momento de soltarnos, de irnos solitos caminando, como el niño que se suelta y empieza solito a caminar del gobierno. Porque uno siempre esperaba el financiamiento del gobierno y lamentablemente siempre es afectado por las políticas del gobierno. quisiera yo que viniera un gobierno mas, que te puedo decir yo neutro, no tanto que nos diera la mano, sino que nos dejara trabajar, el no dejarnos trabajar es señalar al empresario, señalarlo, sin individualizar porque entonces todo empresario es ladrón, todo empresario es corrupto y corrompe, todo empresario es, este, esconde las ganancias, eso no es así, Materializamos el cambio de mentalidad, pues, que hacemos, bueno nosotros innovamos porque nos ha obligado, nos ha obligado el sistema a innovar y el gerente, hay que, no se si peço, que la idea de gerente es de aquel que esta en la oficina bonita con aire acondicionado que le sirven el cafecito. No el gerente tiene que trabajar. El gerente tiene que estar ahí en planta. Que si le toca abrir la puerta, ó ser de portero porque ahorita el gerente tiene que integrarse de salir de esas oficinas. De endiosarse. Porque se endiosa mucho el gerente, entonces la gente, yo hablo de la parte, uno porque es dueño y gerente. Pero cuando uno contrata a alguien y lo pone en un cargo a gerenciar se aísla, nada mas da algunas directrices y que tal y que pa ya, y entonces a muchos nos ha pasado. Ellos se aíslan, se endiosan... no se es la mentalidad. es una mentalidad que no se de donde sale.</p>	<p>MADERA (E03)</p> <p>Estoy abierto a todos los pensamientos nuevos, a toda la tendencia nueva. Positivamente me identifico todo el tiempo escudriñando leyendo viendo las nuevas técnicas la nueva tendencias, de la moda en el arte la decoración. Todos los días ando en eso. Lo plasmó, fácil. Cada cliente de lo que voy aprendiendo se lo voy inculcando a cada persona, porque cada persona es una casa, cada casa es una oportunidad para yo entrar aunque sea una de mis ideas, en cada casa se logra aunque sea una de mis ideas, de toda la gente que viene para acá.</p> <p>METALMECANICO (E04)</p> <p>Llego el momento de soltarnos, de irnos solitos caminando, como el niño que se suelta y empieza solito a caminar del gobierno. Porque uno siempre esperaba el financiamiento del gobierno y lamentablemente siempre es afectado por las políticas del gobierno. quisiera yo que viniera un gobierno mas, que te puedo decir yo neutro, no tanto que nos diera la mano, sino que nos dejara trabajar, el no dejarnos trabajar es señalar al empresario, señalarlo, sin individualizar porque entonces todo empresario es ladrón, todo empresario es corrupto y corrompe, todo empresario es, este, esconde las ganancias, eso no es así, Materializamos el cambio de mentalidad, pues, que hacemos, bueno nosotros innovamos porque nos ha obligado, nos ha obligado el sistema a innovar y el gerente, hay que, no se si peço, que la idea de gerente es de aquel que esta en la oficina bonita con aire acondicionado que le sirven el cafecito. No el gerente tiene que trabajar. El gerente tiene que estar ahí en planta. Que si le toca abrir la puerta, ó ser de portero porque ahorita el gerente tiene que integrarse de salir de esas oficinas. De endiosarse. Porque se endiosa mucho el gerente, entonces la gente, yo hablo de la parte, uno porque es dueño y gerente. Pero cuando uno contrata a alguien y lo pone en un cargo a gerenciar se aísla, nada mas da algunas directrices y que tal y que pa ya, y entonces a muchos nos ha pasado. Ellos se aíslan, se endiosan... no se es la mentalidad. es una mentalidad que no se de donde sale.</p>	<p>Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la tematica abordada, se esgrimieron algunos elementos teoricos directamente en este papel de trabajo.</p>

## PROTOCOLO No. 070: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO - RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GERENTE	PERFIL	2.6 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	A. PROYECTO DE VIDA	FRECUENCIA PARTICIPACIÓN EN FERIAS Y CONGRESOS	2.6.4

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Proyecciones al exterior
	Tanto las empresas como los gerentes no acostumbran a proyectarse hacia el exterior.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
101 CHA	Si, lo hacemos con mucha frecuencia acá en la empresa. Si yo no voy en lo personal va el dueño, o va el gerente general también que pertenece a la directiva de la empresa, pero si estamos con cierta frecuencia en congresos y exposiciones mundiales como la fiber glass en Estados Unidos porque recordemos que tenemos productos en donde la tecnología norteamericana y la asiática han marcado la pauta. También nacionales, ferias. Para transmitir los conocimientos obtenidos en esos eventos, hacemos reuniones en la empresa. También nos reunimos con nuestros proveedores, cuando no es el caso nuestro, que estemos presentes en estos tipos de eventos pues los proveedores nuestros también se reúnen a posterior con nosotros. También nos informan, nos mantienen vía fax, correos electrónicos y nos tienen actualizados, con ciertos eventos de importancia donde se marca la pauta con tal renglón, donde tenemos que orientarnos tal vez a un proceso diferente o un enfoque de nuevos productos o porque la tendencia pues del mercado marca otra cosa.	PLASTICO (E01) Lo hacemos con mucha frecuencia. Si yo no voy, va el dueño, o va el gerente genera Con cierta frecuencia en congresos y exposiciones mundiales como la fiber glass en Estados Unidos Tenemos productos en donde la tecnología norteamericana y la asiática han marcado la pauta. También nacionales, ferias. Para transmitir los conocimientos de esos eventos, hacemos reuniones en la empresa. También nos reunimos con nuestros proveedores, Nos informan vía fax, correos electrónicos y nos tienen actualizados. El señor "G" viaja todos los años, a los Estados Unidos, en Tampa, fabricantes de plástico reforzado, presentan muchos proyectos. El lo transmite con conversación, el nos trae los CD, pues las empresas llevan las presentaciones bastantes formales, nos trae las paginas de Internet y nos comunicamos con las personas, mucha información es de leer, de leer.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
103 NNI	El señor "G" viaja todos los años para una reunión que se hace en estados unidos, en Tampa, fabricantes de plástico reforzado, toda esa área, presentan muchos proyectos presentan muchas cosas, de hecho el nos ha comentado que hay hechos puentes, para trafico pesado, hechos en fibra de vidrio, toboganes, cuando hubo el problema del agua hay unos tanques que fabrican que se ponen en las camionetas, especialmente para transportar agua. Cuando el señor "G" viaja a esos congresos el lo transmite con conversación, el nos trae los CD, pues las empresas llevan las presentaciones bastantes formales, el nos trae los CD, nos trae las paginas de Internet y nos comunicamos con las personas, mucha información es de leer, de leer y cualquier cosa que el nos comenta	MADERA (E03) Es muy poco. No he ido ni a seminarios, ni a congresos ni a ferias hace muchísimos años, pero trato de estar al día. En cuanto a ferias comerciales de repente, a veces va [el Sr. "T"], hace dos años creo que fue a la a una exposición de mueble en Caracas. Yo si sueño, mi sueño también es una de mis metas, mi sueño es poder ir a una exposición de muebles en Milán eso me gustaría muchísimo.	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la tematica abordada, se esgrimieron algunos elementos teoricos directamente en este papel de trabajo.
104 FCC	Es muy poco, o sea no no tengo, no he ido ni a seminarios, ni a congresos ni a ferias hace muchísimos años, pero trato de estar al día con lo que se esta viviendo. En cuanto a ferias comerciales no. no de repente el si a veces va [el Sr. "T"], hace dos años creo que fue a la a una exposición de mueble en Caracas. Yo si sueño, mi sueño también es una de mis metas, mi sueño es poder ir a una exposición de muebles en Milán eso me gustaría muchísimo.	METALMECANICO (E04) Asistíamos antes mucho. Después la parte monetaria no nos permitió. Ibamos a muchas ferias, congresos exposiciones, más que nada, de maquinaria. Fuimos a unas en Alemania, a Estados Unidos, Atlanta, Chicago, a ver tecnología nueva. Eso fue en los años 90 a partir del 89 hasta el 95.	
105 ANN	Bueno, asistíamos antes mucho. Después la parte monetaria no nos permitió. Ibamos a muchas ferias, congresos exposiciones, más que nada, de maquinaria. Fuimos a unas en Alemania, a estados unidos ibamos mucho. a Atlanta, Chicago, a ver tecnología nueva. Lo hacíamos mucho eso fue en los años 90 a partir del 89 hasta el 95, por ahí, hicimos esas cosas.		

## PROTOCOLO No. 071: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	A. INFORMACIÓN BASADA EN EL CONOCIMIENTO	CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA GENERAR, PROCESAR Y APLICAR LA INFORMACIÓN BASADA EN EL CONOCIMIENTO	3.1.1

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Información basada en el conocimiento
Al informante I01CHA le causo gracia, lo cual manifestó con risas, el hecho de que él esta en constante movimiento buscando oportunidades en otras partes del país, cuando la feria en enero paraliza la ciudad de San Cristóbal.	El evento al que se refiere el informante I01CHA es la Feria Internacional de San Sebastián que se realiza anualmente en la ciudad de San Cristóbal, en donde funcionan las PYMES estudiadas.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	<p>¿Como la reflejamos? yo diría que en primera instancia, lo inmediato es la comunicación que tenemos directa con nuestros clientes a nivel nacional, si no lo hacemos por teléfono, por lo general, lo hacemos con visitas personalizadas. nos trasladamos perfectamente a Carúpano, como nos podemos trasladar a Puerto Ordaz como podemos estar en Maracaibo, en coro o en Mérida y esta comunicación permanente con nuestros clientes pues nos permite canalizar informar, presentar, proponer, y promover, estamos en una constante con ellos. Porque aquí no se trata de que vendemos un producto, vendemos un importante stock en un momento dado, de láminas y dejamos allí al distribuidor en "x" estado al olvido. y podemos tranquilamente venirnos, esperar que le rote ese producto allá, y que la reposición del pedido se haga cuando san Juan agache el dedo, no, por el contrario, nosotros como proveedores, nosotros como fabricantes, nosotros como interesados no. 1 estamos allí permanentemente en comunicación con ellos porque somos los primeros interesados en que esos inventarios tengan una rotación permanente para que la reposición del pedido se haga de forma mas inmediata y si hay alguna tranca, si hay algún factor, o un elemento perturbador en ese mercado determinado y nos impide que el distribuidor rote con la facilidad con que nosotros queremos, entonces nos apersonamos y buscamos la respuesta. Será que el distribuidor, el margen para comercializar lo esta encareciendo no esta otorgándole a ese instalador de la zona un precio accesible para que ese instalador a ese consumidor final le logre llegar con el producto, entonces nos sentamos con el distribuidor a sincerar su margen de comercialización o porque le llevamos una propuesta diferente, en esta oportunidad porque vamos a salir con una promoción, aunque temporal porque consideramos que esa época del año es valiosa y le llevamos una propuesta, una promoción, un descuento adicional para que el traslade al producto pero siempre estamos en una constante. En cuanto al negocio, hay temporadas ahora en este momento [agosto 2004] es tradicional en el país, cuando hay el receso escolar, pues esto involucra mucho, no solamente porque los muchachos, los escolares estén de vacaciones, o el estudiante, sino porque detrás de ellos esta también el profesor de vacaciones, esta la administrador de vacaciones, están los directo o indirecto que dependen de todo ese ámbito y entonces la gente orienta sus recursos ese mes a vacacionar o hacer otras cosas, entonces hay una merma, siempre se siente una merca en el mercado, y cuando se incorporan a toda la actividad que genera la educación, después de septiembre, es cuando vemos el repunte otra vez del mercado, pero eso siempre ha sido típico. De diciembre, también después del 15, porque ya la gente orienta sus recursos a sus compras. Una época floja, a principios de año, para unos, pero para nosotros no. recordemos que tenemos un mercado nacional, si aquí la feria paraliza la ciudad, hay otras partes que no. entonces vemos otras partes del país. Yo siempre estoy buscando otras alternativas [risas]</p>	<p>PLÁSTICO (E01)</p> <p>¿Como la reflejamos? yo diría que en primera instancia, lo inmediato es la comunicación que tenemos directa con nuestros clientes a nivel nacional, si no lo hacemos por teléfono, por lo general, lo hacemos con visitas personalizadas. nos trasladamos perfectamente a Carúpano, como nos podemos trasladar a Puerto Ordaz como podemos estar en Maracaibo, en coro o en Mérida y esta comunicación permanente con nuestros clientes pues nos permite canalizar informar, presentar, proponer, y promover, estamos en una constante con ellos. Porque aquí no se trata de que vendemos un producto, vendemos un importante stock en un momento dado, de láminas y dejamos allí al distribuidor en "x" estado al olvido. y podemos tranquilamente venirnos, esperar que le rote ese producto allá, y que la reposición del pedido se haga cuando san Juan agache el dedo, no, por el contrario, nosotros como proveedores, nosotros como fabricantes, nosotros como interesados no. 1 estamos allí permanentemente en comunicación con ellos porque somos los primeros interesados en que esos inventarios tengan una rotación permanente para que la reposición del pedido se haga de forma mas inmediata y si hay alguna tranca, si hay algún factor, o un elemento perturbador en ese mercado determinado y nos impide que el distribuidor rote con la facilidad con que nosotros queremos, entonces nos apersonamos y buscamos la respuesta</p> <p>MADERA (E03)</p> <p>La forma de reflejar la capacidad para genera procesar y aplicar con eficiencia la información basada en conocimiento es a través de los diseños de los muebles.</p>	<p>Existe una economía global, la cual es también una economía informacional. Es decir, una economía en la que el incremento de la productividad no depende del incremento cuantitativo de los factores de tradicionales de producción (capital, trabajo, recursos naturales) sino de la aplicación de conocimiento e información a la gestión producción y distribución, tanto en procesos como en productos.</p> <p>La generación y procesamiento estratégico de información se han convertido en los factores esenciales de productividad y competitividad en la nueva economía.</p> <p>Con la tecnología las organizaciones logran la aplicación de conocimiento tanto científico como empírico a las actividades de diseño, producción y distribución de bienes y servicios.</p> <p>Como la organización adquiere, usa y transforma los conocimientos asociados al sistema físico (instalaciones, maquinas, equipos, etc.), es información que transforma y a su vez utiliza a fin de producir los bienes y servicios que lleva al mercado, para lograr ventajas competitivas.</p>
I04 FCC	<p>Bueno, a través de nuestros diseños de nuestros muebles, a parte de que tienen un buen gusto y que son en cierta forma conservadores no son 100% modernos, sino que van o sea son modelos como que se puede que son combinables exactamente con cualquier tipo de decoración entonces yo creo que eso se va reflejando</p>		

## PROTOCOLO No. 072: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	B. VENTAJA COMPETITIVA	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE DEL DIRECTIVO ANTES QUE LOS COMPETIDORES	3.1.2

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	
El informante I04FCC es muy dado a los refranes populares los cuales parafrasea siempre con mucha gracia generando risas espontáneas entre ambos al momento de hacerle la entrevista.		Capacidad de aprendizaje antes que el competidor

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Por supuesto, estoy de acuerdo. Si logramos conseguir ese tipo de mecanismos que nos permitan estar picando siempre adelante. Obviamente que sería ventajosos para nosotros para la misma directiva. En que en mi caso directo, nosotros no tenemos competencia en el país. Somos la única empresa productora de láminas de fibra de vidrio para divisores del baño. Aquí hubo empresa que compartió el mercado con nosotros. Hace diez años. salio del mercado se dedico a otros renglones también en el ramo de fibra de vida, también diversificó en otras cosas. Toco otros mercados y por eso nos dejo el camino libre. Pero ha sido de responsabilidad para nosotros, el ser único proveedor tenemos que satisfacer una demanda. Entonces a nivel de Venezuela no, no nos damos aquel cache, de que porque somos el único fabricante, voy a despachar cuando a mí se me de la real gana, o el cliente tal o fulano, tiene que esperar porque a quien se le va a pedir, No. No tenemos esa mentalidad, por el contrario el compromiso es diario.	PLÁSTICO (E01)  Por supuesto, estoy de acuerdo. Si logramos conseguir ese tipo de mecanismos que nos permitan estar picando siempre adelante. Obviamente que sería ventajosos para nosotros para la misma directiva.  En que en mi caso directo, nosotros no tenemos competencia en el país. Somos la única empresa productora de láminas de fibra de vidrio para divisores del baño. Aquí hubo empresa que compartió el mercado con nosotros. Hace diez años. salio del mercado se dedico a otros renglones también en el ramo de fibra de vida, también diversificó en otras cosas. Toco otros mercados y por eso nos dejo el camino libre.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I04 FCC	Yo opino que eso tiene que ser así, porque hay una adagio popular que dice que el que primero se arrodilla se confiesa. El que tiene mayor capacidad para aprender las cosa que le están llevando es el primero que actúa y el primero que actúa pega dos veces		El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.
I05 ANN	Irle delante a los competidores, no, por supuesto esa es una de las claves de las empresas. Inclusive eso se ve mucho en las empresas de estados unidos la competencia fuerte, que aquí no se ve tanto. No se, porque exactamente, porque el partido industrial no es tan grande, ahorita de repente vamos a ver la competencia entre la regional y la polar [hace marcas de cervezas que se comercializan en Venezuela]. Se esta viendo una competencia fuerte y agresiva incluso en la publicidades. Se tiran rayos y tal., y eso ya en estados unidos se ve hace años, desmejorar el producto del vecino, claro es una competencia fea pero es competencia	Pero ha sido de responsabilidad para nosotros, el ser único proveedor tenemos que satisfacer una demanda. Entonces a nivel de Venezuela no, no nos damos aquel cache, de que porque somos el único fabricante, voy a despachar cuando a mí se me de la real gana, o el cliente tal o fulano, tiene que esperar porque a quien se le va a pedir, No. No tenemos esa mentalidad, por el contrario el compromiso es diario.  MADERA (E03) Hay una adagio popular que dice que el que primero se arrodilla se confiesa.  Adicionalmente el que tiene mayor capacidad para aprender las cosa que le están llevando es el primero que actúa y el primero que actúa pegando dos veces  METALMECÁNICO (E04) Esa es una de las claves de las empresas, que se observa mucho en las empresas de Estados Unidos la competencia fuerte, que aquí no se ve tanto. Desmejorar el producto del vecino, lo consideran una competencia fea pero es competencia	Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 073: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	B. VENTAJA COMPETITIVA	RELACIONES CON LOS CLIENTES, ALIANZAS ESTRATEGICAS	3.1.3

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Relaciones estratégicas con los clientes

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Tenemos clientes en cada estado. La cadena de comercialización aquí se cumple. Por lo menos lo que en teoría siempre nos han enseñado. Del productor al distribuidor. Del distribuidor a otro intermediario que pudiese ser un minorista y finalmente a otro detallista y al consumidor final. Nosotros de alguna forma si cumplimos yo produzco, yo no me encargo del mercado, del consumidor final, sino una labor que la hace otra persona, en la cadena. Con respecto al consumidor final, para saber sus gustos y preferencias, nosotros el sondeo que realizamos, lo hacemos por zonas, la idiosincrasia cambia, la zona del centro, de la zona de oriente, o la zona andina. Pero los mismos instaladores, en nuestros caso, los fabricantes de la puerta de baño, fabricante de ventanas y demás, ellos, de ellos recopilamos la información, a través por supuesto de nuestros distribuidores, siempre respetando el canal. Entonces, que pasa, llega un momento dado donde ellos nos transmiten que la gente esta cansada de los estampados, de los colores o porque caracas o valencia tiene otra forma de vida, allí hay un poder adquisitivo mayor que la zona andina. Y requiere de otro tipo o de otra presentación, entonces inmediatamente, como sucedió este año [2004], innovamos y se introdujo otra presentación diferente, no sin olvidar lo tradicional lo que venimos produciendo porque siguen consumiéndolo otros mercados de provincia, pero ya estamos presentes con otra lamina con otra presentación diferente, mas actualizada según la tendencia que trae el mercado. Pero estudios directos que se hayan hecho al consumidor, al usuario, a esa ama de casa, a ese hogar, que desea una puerta en fibra de vidrio no hemos hecho estudios directos o muy poco, nuestro termómetro son los fabricantes de la puerta de baño que son los que a diario están en la calle tocando la puerta, buscando nuevos presupuestos, nuevas necesidades, ese es nuestro termómetro mas inmediato	PLÁSTICO (E01) Tenemos clientes en cada estado. La cadena de comercialización aquí se cumple (...) yo produzco, yo no me encargo del mercado, del consumidor final, sino una labor que la hace otra persona, en la cadena. Pero los mismos instaladores, en nuestros caso, los fabricantes de la puerta de baño, fabricante de ventanas y demás, ellos, de ellos recopilamos la información, a través por supuesto de nuestros distribuidores, siempre respetando el canal. Entonces, que pasa, llega un momento dado donde ellos nos transmiten que la gente esta cansada de los estampados, de los colores o porque caracas o valencia tiene otra forma de vida, allí hay un poder adquisitivo mayor que la zona andina. Y requiere de otro tipo o de otra presentación, entonces inmediatamente, como sucedió este año [2004], innovamos y se introdujo otra presentación diferente, no sin olvidar lo tradicional lo que venimos produciendo porque siguen consumiéndolo otros mercados de provincia, pero ya estamos presentes con otra lamina con otra presentación diferente, mas actualizada según la tendencia que trae el mercado. Pero estudios directos que se hayan hecho al consumidor, al usuario, a esa ama de casa, a ese hogar, que desea una puerta en fibra de vidrio no hemos hecho estudios directos o muy poco, nuestro termómetro son los fabricantes de la puerta de baño que son los que a diario están en la calle tocando la puerta, buscando nuevos presupuestos, nuevas necesidades, ese es nuestro termómetro mas inmediato	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
I04 FCC	La relación es de persona a persona, porque el trabajo que yo tengo me permite entrara a muchísimos hogares a muchas casa, y cada persona es muy independiente cada persona tiene sus propios gustos y tiene su propia manera de ser y he logrado tener una relación de, mas bien, de que ver de mi clientes. Los trato como mis amigos personales entonces yo ya se, por ejemplo datos que le gusta a fulano de tal el niño que como se llama, que si estuvo enfermo de paperas, datos como esos... tengo la capacidad de almacenarlos dentro de mi cabeza y hay veces que pasa tiempo y yo le pregunto al Sr. o a la Sra. como siguió su esposo o su esposa y ellos como que se sorprenden de ver, que.... Nosotros vendemos aquí en la planta, pero también despachamos a negocio, no en el Táchira, pero si en caracas. Tenemos, hay dos o tres clientes en caracas y otro dos o tres en a nivel de oriente. Tenemos contacto telefónico. El contacto inicial fue por referencia, como se da aquí, la mejor publicidad es de persona a persona. De cuénteme, que yo te cuento. En cuanto al número de muebles mensual, No hay un número determinado, pero ellos tienen un mostrario nuestro allá y van vendiendo sobre mostrario, sobre pedido exactamente.	Pero estudios directos que se hayan hecho al consumidor, al usuario, a esa ama de casa, a ese hogar, que desea una puerta en fibra de vidrio no hemos hecho estudios directos o muy poco, nuestro termómetro son los fabricantes de la puerta de baño que son los que a diario están en la calle tocando la puerta, buscando nuevos presupuestos, nuevas necesidades, ese es nuestro termómetro mas inmediato  MADERA (E03) La relación es de persona a persona, y cada persona es muy independiente cada persona, con sus propios gustos y manera de ser. Hay un trato mas como sus amigos personales sabiendo por ejemplo que les gusta, que si el niño que como se llama, que si estuvo enfermo de paperas, datos como esos. Manifiesta una capacidad de almacenarlos dentro de su cabeza y hay veces que pasa tiempo y el le pregunta al Sr. o a la Sra. como siguió su esposo o su esposa y ellos como que se sorprenden. Se tiene un punto de venta, pero también despachan a negocios en caracas (dos o tres clientes) y en oriente. Se mantiene un contacto telefónico; en cuanto al número de muebles mensual, no hay un número determinado. Se vende sobre mostrario, sobre pedido exactamente.	
I05 ANN	No, normal. Este, el trato bueno. Se trata clientes con mucha confianza. se le da espacio para sus pagos, tenemos mucha paciencia en lo que se trata de complacerlos en lo que necesita. En cuanto a la cartera de clientes, No, mucho tiempo, son clientes viejos, nuevos habrá unos pocos. Bueno no es mucho, se perdieron muchos clientes por lo que le conté anteriormente. Vamos a poner que un 40% de los cliente leales y permanentes, hay un 60% de clientes que se van rotando.	METALMECÁNICO (E04) A los clientes se les trata con mucha confianza, se les da espacio para sus pagos, tienen mucha paciencia, se trata de complacerlos en lo que necesita. En cuanto a la cartera de clientes, 40% son clientes viejos, leales y permanentes. un 60% de clientes que se van rotando.	

## PROTOCOLO No. 074: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	B. VENTAJA COMPETITIVA	RELACIONES CON LOS PROVEEDORES, ALIANZAS ESTRATEGICAS	3.1.4

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Relaciones estratégicas con Proveedores

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Tenemos proveedores nacionales e internacionales. Nuestra prelación con ellos es muy buena, es una relación, diría yo, más que buena excelente porque ellos están siempre transmitiéndonos cualquier negocio que sea rentable para ambas partes. Nosotros hacemos muestres presupuestos de materia prima y los participamos a ellos para el cupo, ellos también nos indican, porque recordemos porque en loa medida que yo tenga mas capacidad e compra, pues es obvio que voy a tener un mejor precio, un mejor costo, claro esta que no pudiese penar que yo pudiese comprar por comprar, porque pues también debo comprar de acuerdo a la demanda que se me este presentando, pero ellos si, los proveedores en su mayoría hay una comunicación o porque haya un reactor en tal parte de Venezuela o en el mundo que vaya a afectar la producción o el suministro de ciertos insumos, entonces, nos ayudan a tomar previsiones, a tomar porque tenemos que almacenar, por el contrario, una muy buena oferta que se presente, un volumen de compras, un negocio que sea para nosotros viable, lo estudiamos, ellos no vacilan en llamarnos, lo estudiamos, accedemos o no de acuerdo al intereses o la necesidad que haya	PLÁSTICO (E01)  Tenemos proveedores nacionales e internacionales. Nuestra relación con ellos es muy buena (...) excelente porque ellos están siempre transmitiéndonos cualquier negocio que sea rentable para ambas partes (...) los participamos a ellos para el cupo (...) en la medida que yo tenga mas capacidad e compra, pues es obvio que voy a tener un mejor precio, un mejor costo (...) también debo comprar de acuerdo a la demanda (...) hay una comunicación (...) nos ayudan a tomar previsiones (...)	En la actualidad, entre las empresas se dan situaciones de trato o comunicación, la cual tiene por objeto de crear acercamientos, interconexiones, alianzas las cuales tienen como finalidad propiciar relaciones de negocios que los benefician mutuamente.
I04 FCC	Bueno, básicamente nosotros no manejamos esa parte porque como le digo tenemos las personas que son sub contratados y ellos son los que se encargan de adquirir los productos de materia prima, pero si lo hacemos, por ejemplo cuando hay en el mercado unas ofertas de determinada cosa, hay alguien que esta vendiendo una madera por ejemplo, entonces llega la información y se procesa y si es un buen negocio pues se hace. En cuanto al subcontrato, esta hace mas o menos, el Sr.“T” tiene con esa modalidad como mas o menos 7 años mas o menos, anteriormente había muchos problemas, pues uno “no podía bailar y al mismo tiempo masticar chicle” porque era muy difícil estar aquí llevando la compañía aquí y al mismo tiempo estar supervisando a los obreros y sin menos preciar el obrero es una partecita difícil en la industria, porque si hay treinta obreros son 30 problemas, entonces es mejor que alguien que se encarguen de la cuestión y que nos responda a nosotros. El stock de obrero de trabajadores en el mundo de la carpintería es muy fluctuante son muy pocos los que esta estables, el jefe sí, bueno desde el comienzo hace 6 años 8 años	MADERA (E03)  (...) no manejamos esa parte porque como le digo tenemos las personas que son sub contratados y ellos son los que se encargan de adquirir los productos de materia prima, pero si lo hacemos, por ejemplo cuando hay en el mercado unas ofertas de determinada cosa, hay alguien que esta vendiendo una madera por ejemplo, entonces llega la información y se procesa y si es un buen negocio pues se hace. En cuanto al subcontrato (...) tiene con esa modalidad como mas o menos 7 años mas o menos, anteriormente había muchos problemas, pues uno “no podía bailar y al mismo tiempo masticar chicle” porque era muy difícil estar aquí llevando la compañía aquí y al mismo tiempo estar supervisando a los obreros y sin menospreciar el obrero es una partecita difícil en la industria, porque si hay treinta obreros son 30 problemas, entonces es mejor que alguien que se encarguen de la cuestión y que nos responda a nosotros.	
I05 ANN	Los proveedores, también tenemos una buena relación, pero es una relación más normal directa como nos vende es de contado ya no nos dan crédito en ningún lado. La alianza estratégica, si, ya eso lo da el tiempo de estar trabajando con un proveedor. Entonces el mira necesito tal alambre tranquila yo te lo produzco mañana. Ellos se apuran, trata también de que, complacernos y de nuestras peticiones urgentes, pues cumplirías. Los proveedores son proveedores son Extranjeros, de Colombia. Nacionales como “Vic” de valencia	METALMECÁNICO (E04) (...) es una relación más normal directa como nos vende es de contado ya no nos dan crédito en ningún lado. La alianza estratégica, si, ya eso lo da el tiempo de estar trabajando con un proveedor. Entonces el mira necesito tal alambre tranquila yo te lo produzco mañana. Ellos se apuran, trata también de que, complacernos y de nuestras peticiones urgentes, pues cumplirías. Los proveedores son Extranjeros, de Colombia. Nacionales como “Vic”, de valencia.	

## PROTOCOLO No. 075: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	C. EVALUACIÓN DEL SECTOR	ESTUDIO DE LOS COMPETIDORES, POSICIÓN COMPETITIVA	3.1.5

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	¿no estudian a sus competidores?
El gerente se siente dueño de su mercado.	No consideran estratégico realizar estudios de sus competidores.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Soy único en Venezuela como fabricante de la fibra de vidrio, no quiere decir que no tenga competencia en el ramo, porque hay otra lámina que es afín, pero es plástico, es sustitutivo para el mercado de lo que yo vendo. Entonces si hay un cliente que por x o y razón o porque no llevo al precio, o porque no gusta, esa persona puede acceder a una lámina de polietileno plástico, que si hay quien lo fabrique en el país, hay como tres productores. Pero la calidad por supuesto no es comparable. En fibra de vidrio no hay competidores. Y no queremos violentar la ley por el hecho de que monopolizamos el mercado; simple y llanamente que nadie se ha medido a montar una empresa de fabricar fibra de vidrio, somos respetuosos de la ley.	PLÁSTICO (E01) Soy único en Venezuela como fabricante de la fibra de vidrio, no quiere decir que no tenga competencia en el ramo, porque hay otra lámina que es afín, pero es plástico, es sustitutivo para el mercado de lo que yo vendo (...) hay como tres productores. Pero la calidad por supuesto no es comparable. En fibra de vidrio no hay competidores. Y no queremos violentar la ley por el hecho de que monopolizamos el mercado; simple y llanamente que nadie se ha medido a montar una empresa de fabricar fibra de vidrio, somos respetuosos de la ley.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
I04 FCC	Si, en el fondo si, aunque no nos hemos dedicado a eso, ni tener espionaje ni nada por que no podemos vivir en esa situación, pero eh en una ciudad como en la que estamos viviendo es muy fácil para hacer estudios de los competidores y saber quienes son los que realmente nos están compitiendo y a quienes podemos competir también, porque hay muchísimos fabricantes de muebles aquí en San Cristóbal, y en Ureña y en San Antonio hasta el mismo Cúcuta, pero no. Como plaza fuerte, no ahorita no es, anteriormente la meca del mueble era en ureña, pero yo eso paso de... O sea no se ha establecido, se ha cerrado un 95% por decir algo de la fábrica de muebles en ureña. En cuanto a la posición con respecto a mis competidores, si, yo personalmente estoy claro con la competencia, yo se en que lugar estamos. Ahora con estos nuevos incentivos fiscales que han salido para la zona industrial de ureña, San Antonio? No, eso son panitos de agua tibia eso no va a funcionar, no funciona así en esa forma esos créditos de micro créditos y eso no funcionan así. ¿Y lo del Seniat que les van a exonerar los impuestos todo eso? eh la partecita esa funciona es la para la exportación y la importación pero eso ya a nivel de medianas y pequeñas industrias no me parece a mí que funcione mucho	MADERA (E03) (...) no nos hemos dedicado a eso, ni tener espionaje ni nada por que no podemos vivir en esa situación, pero eh en una ciudad como en la que estamos viviendo es muy fácil para hacer estudios de los competidores y saber quienes son los que realmente nos están compitiendo y a quienes podemos competir también (...) porque hay muchísimos fabricantes de muebles aquí en San Cristóbal, y en Ureña y en San Antonio hasta el mismo Cúcuta, pero no. Como plaza fuerte, no ahorita no es, anteriormente la meca del mueble era en Ureña, pero yo eso paso de... O sea no se ha establecido, se ha cerrado un 95% por decir algo de la fábrica de muebles en Ureña. En cuanto a la posición con respecto a mis competidores, si, yo personalmente estoy claro con la competencia, yo se en que lugar estamos.  Ahora con estos nuevos incentivos fiscales que han salido para la zona industrial de Ureña, San Antonio? No, eso son panitos de agua tibia eso no va a funcionar, no funciona así en esa forma esos créditos de micro créditos y eso no funcionan así. ¿Y lo del Seniat que les van a exonerar los impuestos todo eso? eh la partecita esa funciona es la para la exportación y la importación pero eso ya a nivel de medianas y pequeñas industrias no me parece a mí que funcione mucho	
I05 ANN	No. No hemos hecho estudios de los competidores, porque nunca ha habido competidores fuertes. De los pequeñitos pues habrá varios y entonces se meten en la clientela nuestra y se le vende muchísimo mas barato. No hemos hecho análisis porque los conocemos algunos que salieron precisamente de gente que salió de trabajar aquí. La posición con respecto a nuestros competidores, pues, no se si es una posición que no esta muy estudiada pero simplemente los ignoramos, porque no podemos hacer nada. Tratamos de los mismo, de mantener la calidad, porque siempre nos buscan por la calidad	METALMECANICO (E04) No. No hemos hecho estudios de los competidores, porque nunca ha habido competidores fuertes. De los pequeñitos pues habrá varios y entonces se meten en la clientela nuestra y se le vende muchísimo mas barato. No hemos hecho análisis porque los conocemos algunos que salieron precisamente de gente que salió de trabajar aquí. La posición con respecto a nuestros competidores, pues, no se si es una posición que no esta muy estudiada pero simplemente los ignoramos, porque no podemos hacer nada. Tratamos de los mismo, de mantener la calidad, porque siempre nos buscan por la calidad	

## PROTOCOLO No. 076: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	C. EVALUACION DEL SECTOR	AFECTACION DE LA DE LA COMPETENCIA	3.1.6

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Afectación de la competencia ¿competencia de precios?

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si lo vemos desde el punto de vista del producto sustituto. Pues de alguna forma si me afecta, debemos ser francos, sinceros. En cuanto al público consumidor, el no percibe la diferencia entre la lamina de plástico y la lamina de fibra de vidrio. Para un usuario, un consumidor final, presentarle una lamina plástica y presentarle una lamina en fibra de vidrio, no la percibe, no percibe la diferencia. ¿Quién es, entonces, en este caso, la persona indicada, de forma inmediata? el instalador, el fabricante de la puerta de baño. El que le va a decir, señora o señor, yo le ofrezco esta puerta de baño con una lamina de fibra de vidrio porque esta lamina es mucho mas resistente, tiene mas durabilidad, el tiempo su vida útil es mas prolongada, tengo esta otra alternativa, en plástico, por supuesto es mucho mas económica, pero tiene el riesgo de perder la puerta, de partirse, de sufrir accidentes porque es plástico al fin. Entonces esa es una forma de informar, pero también es mi deber como productor, a través de medios de transmitir las bondades de mi producto. Para que el colectivo en general se entere por que buscar una de fibra de vidrio y no comprar la plástica ¿y como me afecta, en este caso, la plástica? el precio de la plástica	PLÁSTICO (E01)  (...) si lo vemos desde el punto de vista del producto sustituto (...) si me afecta, debemos ser francos, sinceros. En cuanto al público consumidor, el no percibe la diferencia entre la lamina de plástico y la lamina de fibra de vidrio. ¿Quién es, entonces, en este caso, la persona indicada, de forma inmediata? el instalador, el fabricante de la puerta de baño. El que le va a decir, señora o señor, yo le ofrezco esta puerta de baño con una lamina de fibra de vidrio porque esta lamina es mucho mas resistente, tiene mas durabilidad, el tiempo su vida útil es mas prolongada, tengo esta otra alternativa, en plástico, por supuesto es mucho mas económica, pero tiene el riesgo de perder la puerta, de partirse, de sufrir accidentes porque es plástico al fin. Entonces esa es una forma de informar, pero también es mi deber como productor, a través de medios de transmitir las bondades de mi producto. Para que el colectivo en general se entere por que buscar una de fibra de vidrio y no comprar la plástica ¿y como me afecta, en este caso, la plástica? el precio de la plástica	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
I04 FCC	No, nos afecta, a nosotros no nos afecta la competencia, o sea lo que el la calidad de los muebles que nosotros tenemos, la calidad de productos que tenemos nosotros, eh tiene un determinado público, y los que nos compiten también tienen su determinado público o sea no, yo diría ahí en ese aspecto que el sol nace para todos. No, nos afecta, es mas a mi me contenta cuando a la competencia le va bien porque a mi me va mejor. Es que yo lo veo desde ese punto de vista.	MADERA (E03)  No, nos afecta, a nosotros no nos afecta la competencia, o sea lo que el la calidad de los muebles que nosotros tenemos, la calidad de productos que tenemos nosotros, eh tiene un determinado público, y los que nos compiten también tienen su determinado público o sea no, yo diría ahí en ese aspecto que el sol nace para todos.	
I05 ANN	Claro, afecta. Como no. nos sacan uno que otro cliente. No mucho, no que nos afecten muy fuertemente. no. para que, porque nosotros como tenemos la variedad de nuestros productos es tan amplia de repente ellos nos pueden quitar una línea de producto que ellos la produzcan o mas rápido o mas barato pero tenemos todas las demás que nos suplen, entonces, eso es lo que nos ha mantenido la diversidad. En cuanto a las acciones, bueno, lo mas que hacemos así ponemos en oferta alguna línea de resortes, este, tratamos de mantener la calidad, porque no podemos competir, porque no podemos este reducir nuestros precios. Es imposible, porque ya te digo la carga de esta empresa es grande. Tenemos todas las cargas mas sindicato, mas contrato colectivo con todos sus beneficios y eso se agrega al precio del producto cosa que una persona que tiene un garaje con una maquina no tienen el problema.	METALMECANICO (E04)  Claro, afecta... nos sacan uno que otro cliente. No mucho, no que nos afecten muy fuertemente. no. para que, porque nosotros como tenemos la variedad de nuestros productos es tan amplia de repente ellos nos pueden quitar una línea de producto que ellos la produzcan o mas rápido o mas barato pero tenemos todas las demás que nos suplen, entonces, eso es lo que nos ha mantenido la diversidad.  (...) tratamos de mantener la calidad, porque no podemos competir, porque no podemos este reducir nuestros precios.  Es imposible, porque ya te digo la carga de esta empresa es grande. Tenemos todas las cargas mas sindicato, mas contrato colectivo con todos sus beneficios y eso se agrega al precio del producto cosa que una persona que tiene un garaje con una maquina no tienen el problema.	

## PROTOCOLO No. 077: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	C. EVALUACION DEL SECTOR	PRECIOS COMPETITIVOS	3.1.7

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Relación Costo - Calidad

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	El precio de plástico es muy económico, pero porque su proceso y todo lo que involucra hacer un plástico o una lamina no lleva realmente una carga mayor que la fibra de vidrio en donde los insumos algunos son importados y otros son nacionales, pero donde implica mas complejidad. Para informar de la calidad costo beneficio del producto en algunos casos lo hacemos por publicaciones de prensa, en otros casos, un trabajo en equipo y conjunto de visitas personalizadas que hacemos a los pequeños y medianos talleres a nivel nacional, escogemos una zona especifica, y visitamos a todos estos talleres, para instruirlos porque siempre se están incorporando al mercados nuevos instaladores, nuevos fabricantes de puertas. Para captar al consumidor final, en algunos casos, hemos informado puerta a puerta también con dejar panfletos, volantes donde si no se puede atender directamente la persona para hacer una explicación más exhaustiva pues dejamos una evidencia allí donde refleja todos los beneficios, y las bondades que tiene la lamina. Este trabajo se ha realizado. Es un trabajo muy tediosos, muy complejo, si se ha evaluado, hemos conformado equipos, en este caso, promotoras ó promotores que se contratan en x región donde se escoge un sector determinado y se entrega toda la información. Ahora, ¿como evaluamos, o como percibimos que a través de ese medio haya efectividad? de que se logro comentar y comunicar el mensaje, que se logro el objetivo? a través de nuestro distribuidor, con la reposición de pedidos, o porque la reposición se hizo mas inmediata de lo esperado, porque si tenemos un intervalo de 22 días o un mes, o se produjo en menos tiempo: es una forma de medir	<p>PLÁSTICO (E01)</p> <p>El precio del plástico es muy económico, ya que todo lo que involucra hacer una lamina plástica no lleva realmente una carga mayor que la fibra de vidrio en donde los insumos algunos son importados y otros son nacionales, pero donde implica mas complejidad. Se informa de la calidad costo beneficio del producto a través de publicaciones de prensa, conjunto de visitas personalizadas a los distribuidores, nuevos instaladores y fabricantes de puertas para baño. Para captar al consumidor final, hemos informado puerta a puerta también han dejado panfletos, volantes.</p> <p>MADERA (E03)</p> <p>La relación precio valor en cuanto a la calidad la tenemos muy por debajo del precio del que realmente valen las cosas en relación a la de nuestra competencia</p>	<p>La estructura de costos permite a las organizaciones, lograr diferenciarse en el mercado o al menos tener precios razonablemente comparables con los de sus competidores.</p> <p>En cuanto a la calidad, las organizaciones deben lograr unas características permanentes en sus productos y servicios acordes con los niveles establecidos por las normas internacionales, pero sobre todo, de acuerdo con las verdaderas necesidades identificadas de los clientes, usuarios del mercado.</p>
I04 FCC	Si, porque, bueno, porque la relación precio valor en cuanto a la calidad pues tenemos eh muy por debajo del precio del que realmente valen las cosas en relación a la de nuestra competencia		
I05 ANN	<p>No, nuestros precios no son competitivos, nos afecta porque en realidad pues bueno, sale esta gente y se coloca a fabricar resortes como nosotros lo hacemos, terminan fuera de la industrial. O sea, cuantas empresas de resortes no hemos visto quebradas.</p> <p>Bueno lo que si así lo decidimos y es algo que tenemos en la mira, no se si es bueno decirlo, no conviene para alguna vez de pensar que uno no va a ser una fuente de trabajo muy grande, pero nosotros pensamos reducir mano de obra y ponernos mas tecnología. maquinaria que complemente todo el producto porque la mano de obra es muy costosa</p>	<p>METALMECÁNICO (E04)</p> <p>Nuestros precios no son competitivos. Sale esta gente y se coloca a fabricar resortes como nosotros lo hacemos, a menores precios y terminan fuera de la industrial. Cuantas empresas de resortes no hemos visto quebradas. Pensamos reducir mano de obra y ponerle mas tecnología. que complemente todo el producto porque la mano de obra es muy costosa</p>	

## PROTOCOLO No. 078: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	C. EVALUACION DEL SECTOR	DISPONIBILIDAD Y CONTINUIDAD DE LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO	3.1.8

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Disponibilidad y continuidad del producto

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si, yo diría que la demanda siempre esta por encima, la necesidad de esta demanda es insatisfecha y esto nos obliga de alguna forma, no a satisfacerla en un 100%. Yo me atrevería a decir, con responsabilidad, de que nosotros estamos satisfaciendo esa demanda nacional, o la necesidad de tener una puerta en casa o una división de baño, con fibra de vidrio o cualquier sustituto, estaría satisfecha en un 45%. Hay muchos hogares venezolanos que todavía tiene tradicionalmente, la cortinita de baño. Porque también vamos a entender algo, la cortinita de baño, para algunos es estético, es moderno. No hay estudios de los gustos del consumidor, aunque hay la inquietud, de la Junta Directiva, pero hay factores externos, al mismo mercado en general que muchas veces influyen y bajan, merman muchos los ánimos, de realizar muchas cosas, sobre todo esos elementos perturbadores políticos, cuando se genera, esa incertidumbre que se genera en torno siempre a algo, como lo que hemos vivido recientemente, eso influye mucho, eso afecta la psiquis, en el animo de muchos venezolanos, tenemos que también tomar en cuenta que eso ha sucedido, esperemos que ahora , se disipe todas esas incertidumbre y nos pongamos a tono en muchas cosas, ahora los medios, ojo, los medios cambien, y los medios sean transmisores de optimismo, de libertad, de bienestar, de paz, de tranquilidad, de trabajo, que es lo que requiere el venezolano	PLÁSTICO (E01) La demanda siempre esta por encima, la necesidad de esta demanda es insatisfecha; la satisfacemos en un 45%. Aun cuando hay muchos hogares venezolanos que todavía tiene tradicionalmente, la cortinita de baño. No hay estudios de los gustos del consumidor, aunque hay la inquietud, de la Junta Directiva, pero hay factores externos, al mismo mercado en general que muchas veces influyen y bajan, merman muchos los ánimos, de realizar muchas cosas  MADERA (E03) No hay problemas de disponibilidad, porque no se trabaja como antes, se fabricaba por series inmensas. Pero continuidad si, aunque se hacen series muy limitadas, muy pequeñas y a medida que se van consumiendo se van volviendo a reponer. La disponibilidad se ha afectado precisamente por la baja de capital, la inflación nos ha absorbido el capital de trabajo, por ejemplo, decir, en de 100 pzas de un producto, tenemos 5 pzas de ese producto, pero tenemos 95 productos diferentes de 5 pzas cada uno.	La disponibilidad del producto se da cuando hay la continuidad de suministro a los distribuidores encargados de acercar la mercancía al consumidor para cuando él lo solicite en los puntos de venta y por tanto garantizar el abastecimiento.
I04 FCC	De repente, disponibilidad no, pero continuidad si. No hay disponibilidad porque no tenemos, no se esta trabajado como se trabajaba anteriormente, que se hacian por series inmensas. Ahorita se hacen por series muy limitadas, muy pequeñas y a medida que se van consumiendo se van volviendo a reponer. O sea no hay disponibilidad así de mucha cantidad de stock pero si hay continuidad. La disponibilidad se ha afectado precisamente por la baja de capital, o sea la inflación nos ha absorbido el capital de trabajo, es decir, en vez de tener por decir algo 100 pzas de un producto, tenemos 5 pzas de ese producto, pero tenemos 95 productos diferentes de 5pzas cada uno.	METALMECÁNICO (E04) En la casa de repuesto mas grande del país lo hay, donde no estamos muy metidos es en caracas. Cerca de allí hay unas fabriquitas que los suplen con mejores precios. Los fletes son caros. San Cristóbal esta muy lejos de todo. Vendemos en valencia, Maracay, y en Puerto Cabello, Puerto Ordaz. Hay gente de puerto Ordaz que no nos compra por la lejanía. Hay gente, parece mentira, pero los fletes le parecen caro. No hemos pensado otras estrategias.	
I05 ANN	Si, claro en la casa de repuesto mas grande del país lo hay, donde no estamos muy metidos es en caracas, porque, porque cerca de caracas hay unas fabriquitas que suplen caracas y le da mejores precios y están mas cerca. El problema de nosotros es que los fletes son caros, unas personas no nos quieren comprar por el flete, parece mentira pero san Cristóbal esta muy lejos de todo, entonces nosotros vendemos en valencia, Maracay, y en puerto cabello, puerto Ordaz. Hay gente de puerto Ordaz que no nos compra por la lejanía. Porque hay gente parece mentira, pero los fletes le parecen caro. No hemos pensado otras estrategias, no, no por ahora no, si uno tuviera no, todo lo que tratamos de hacer. Imagínase todo lo que se ha podido inventar. Pero lo que le digo, alrededor de de caracas hay muchas fabriquitas pequeñas que suplen y mas barato		

## PROTOCOLO No. 079: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.2 COMPONENTE AFECTIVO	A. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	DIFERENCIACION DEL PRODUCTO, ATRIBUTOS, CARACTERÍSTICAS, CUALIDADES	3.2.1

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Diferenciación del producto

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	<p>Nosotros tenemos, es obvio que hay una competencia en el mercado, pero nos hemos preocupado mucho por la presentación y sobre todo darle un enfoque hacia la parte estética de lo que es la decoración, y es aquí donde nos hemos centrado, renovando, presentando, otro tipo de grabado, otro tipo de color que nos permita estar actualizado, y si se quiere estar un poquito de la tendencia, se acompaña la calidad, ese es uno de los factores principales, la fibra de vidrio es un producto muy noble y que hoy en día esta abarcando mucho campo. Pero si lo comparo, porque pudiese haber un producto sustituto pero no con la misma concepción porque de pronto un sustituto en este caso sería el plástico, propiamente dicho. en el caso del tanque de agua, insisto en la presentación, porque el diseño es diferente, en este caso nuestro, simula lo que es el ladrillo labrado, lo observamos en una pared, que no esta frisado, se observa, al ladrillo con su brecha, labrado, y ese diseño, dio un impacto muy bueno, en el mercado, la gente ve una presentación diferente. ver un tanque con un color "x" determinado, tanques con una figura, recordemos que también se fabrican tanques plásticos, pero el plástico es un producto, sin caer en la irresponsabilidad de hablar de la competencia, o desmejorar o desmeritar lo que pueda, pero la fibra de vidrio es completamente, inerte, es un producto que no desprende ni absorbe nada. Por el contrario podemos tener toda la confianza de almacenar agua potable en fibra de vidrio</p> <p>es mucho mas resistente, tiene mas durabilidad, el tiempo su vida útil es mas prolongada, tengo esta otra alternativa, en plástico, por supuesto es mucho mas económica, pero tiene el riesgo de perder la puerta, de partirse, de sufrir accidentes porque es plástico al fin. Entonces esa es una forma de informar, pero también es mi deber como productor, a través de medios de transmitir las bondades de mi producto.</p>	<p>PLASTICO (E01)</p> <p>Se han preocupado mucho por la presentación, darle un enfoque hacia la parte estética, lo que es la decoración, aquí es donde se han centrado, renovando, presentando, otro tipo de grabado, otro tipo de color que les permita estar actualizados, y si se quiere con la tendencia, se acompaña la calidad. La lamina es mucho mas resistente, tiene mas durabilidad, su vida útil es mas prolongada. En el caso del tanque de agua, la presentación, el diseño es diferente, simula lo que es el ladrillo labrado, se observa, al ladrillo con su brecha, ese diseño, dio un impacto muy bueno en el mercado. El tanque de agua tiene una durabilidad muy grande, aparte de eso tiene la calidad y no le sale moho y esas cosas, no se parte, pero es mas costoso.</p> <p>PARAFINAS (E02)</p> <p>La diferenciación esta en el tamaño y el color.</p> <p>MADERA (E03)</p> <p>Calidad en los terminados, diseños, funcionalidad, belleza, armonía, simetría, la línea en general, la presentación sobre todo. Asesoría de la ubicación, en colores, tamaños, se les dice si les queda bien o no la mercancía esa, entonces ahí es donde le activa el éxito</p> <p>METALMECANICO (E04)</p> <p>La característica es la calidad. Es una calidad que viene del fundador (su padre), quien la trasmitió a los obreros Colombia nos que hay aquí, con una antigüedad de 25 y hasta 30 años, porque ellos traen la escuela del fundador, La calidad es lo que ellos venden.</p>	<p>La diferenciación es la capacidad de proporcionar un valor único y superior al comprador en termino de calidad del producto, características especiales y / o servicio postventa.</p> <p>La diferenciación también puede apuntar hacia un rendimiento confiable y de alta calidad, además de un servicio rápido y de alta calidad.</p> <p>La cadena del valor pone de manifestó las fuentes de donde dinamiza la diferenciación. Se consiguen ventajas competitivas con la diferenciación.</p>
I02 MYR	Entonces, la diferenciación esta en el tamaño y el color.		
I03 NNI	el tanque de agua... tiene una durabilidad muy grande, aparte de eso tiene la calidad y no le sale moho y esas cosas, no se parte, como el tanque plástico, pero es mas costoso.		
I04 FCC	Si, bueno la calidad, lo que es terminados, diseños funcionalidad, belleza la armonía, la simetría, la línea en general, el y la presentación sobre todo, de la mercancía eso se diferencia bastante, la asesoría de la ubicación, porque por ejemplo a mi me interesa, que esa es la partecita de lo que la competencia no se ha dado cuenta todavía, el mayor beneficiado de que la mercancía luzca de que el producto luzca es precisamente nosotros, que en cada parte en que haya un cliente que tenga una mercancía muy bonita en cada una de sus casa, entonces es como si nosotros tuviéramos una vitrina de exhibiciones en cada una de sus casas, y esa es mi política de venta. Entonces yo muchas veces voy hasta el sitio y asesoro la gente, si asesoro a la gente para, en colores ubicaciones, tamaños, le digo si les queda bien o no la mercancía esa, entonces ahí es donde le activa el éxito		
I05 ANN	La característica es la calidad, porque nosotros venimos, mi papa era un ingeniero especialista en resortes, graduado en Argentina. El tuvo la experiencia, el a los 23 años ya tenía su propia fabrica en argentina. El era español residenciado en argentina. Después entonces lo contrataron en una fábrica importante de Colombia y nos fuimos a vivir a Colombia. Papa estuvo contratado en una fábrica, Fabertex, una fabrica que queda en Barranquilla, como gerente de planta. Porque ingenieros y especialistas en resortes no hay muchos, esa especialidad no la hay. Entonces es una calidad que viene de ahí, de la experiencia de mi papa, que les trasmitió a los obreros colombianos que hay aquí.		

## PROTOCOLO No. 080: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.2 COMPONENTE AFECTIVO	A. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	VALOR AGREGADO DE LOS PRODUCTOS	3.2.2

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Habilidades para crear valor agregado al producto

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	En el caso de seguridad hemos hecho mucho enfoque a la seguridad que puede representar una puerta fabricada a una división del baño, fabricado en fibra de vidrio porque, volvemos a repetir, a parte de esto le decía en otras sesiones anteriores, que somos el único fabricante en el mercado nacional de este tipo de lamina de fibra de vidrio, pero mi competencia es plástico, una lamina, o una puerta o una divisan hecha en plástico tiene mas riesgo, en el momento de usarla, en una sala de baño, o porque se apoyan en ella o resbala en una ducha, puede ser fatal. La puerta puede ceder, puede partirse, se hace como un instrumento más bien en contra de la misma persona. La fibra de vidrio no, no vamos al caso de que sea irrompible el 100% pero si ofrece mas resistencia a romperse, entonces se tiene la seguridad en la sala de baño.	PLASTICO (E01)  Han hecho mucho enfoque a la seguridad que puede representar una puerta fabricada a una división del baño, fabricado en fibra de vidrio porque, La fibra de vidrio ofrece mas resistencia a romperse, entonces se tiene la seguridad en la sala de baño.	Las empresas tienen el reto imperativo de generar valor añadido con la finalidad de responder rápidamente a las demandas de los clientes pues hoy día los clientes están bien informados y sus expectativas son cada vez mayores.
I04 FCC	Yo creo que una buena asesoría, por que como por decir algo, siempre se ha dicho que no hay mujeres feas, sino mal arregladas. Yo creo que no hay casas feas sino mal decoradas también, así que entonces una buena mano de pintura, con el color ideal, haciendo un estudio de las luces de la alturas de los techos de los pisos, y un buen cojín, por muy sencillos que sean un buen sofá o un dormitorio por muy sencillo que sea le da muchísima prestancia al inmueble que se esta decorando	MADERA (E03)  Una buena asesoría, por decir algo, siempre se ha dicho que no hay mujeres feas, sino mal arregladas. Yo creo que no hay casas feas sino mal decoradas también, así que entonces una buena mano de pintura, con el color ideal, haciendo un estudio de las luces de la alturas de los techos de los pisos, y un buen cojín, por muy sencillos que sean un buen sofá o un dormitorio por muy sencillo que sea le da muchísima prestancia al inmueble que se esta decorando	Hoy día se habla de la comercialización del valor. En vez de las empresas ofrecer mayor calidad a un precio elevado o al contrario, ofrecer menor calidad a bajo precio, se espera ofrecer a los compradores, quienes son mas cautelosos con sus finanzas, un mayor valor.
I05 ANN	Nosotros podemos vender tecnología. Porque hay muchos, muchas personas vienen aquí para que le ayudemos a resolver su problema en... por ejemplo, mira yo tengo esta maquinita pero a mí esta palanquita o no me sube bien, Uds. que piensan que yo puedo poner ahí. Entonces ellos no nos traen el resorte. Entonces aquí los muchachos, los técnicos le solucionan el problema y le fabrica el resorte que puede hacer lo que quieren que le haga ahí en la palanquita	METALMECANICO (E04)  Venden tecnología. Porque hay muchas personas que vienen aquí para que les ayuden a resolver su problema. Aquí los técnicos le solucionan el problema y les fabrican el resorte.	Entonces, la habilidad de la empresa estará en una combinación exacta de calidad del producto y buen servicio a un precio justo.  Michael Porter propuso la cadena del valor en la "competitive advantage" (1985) la cual era un instrumento básico para identificar la manera de crear mas valor para el cliente.

## PROTOCOLO No. 081: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.2 COMPONENTE AFECTIVO	A PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.	PRODUCTOS SUSTITUTOS	3.2.3

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Productos sustitutos
	La competencia del producto sustituto es fuerte, sin embargo, el gerente pareciera ignorarlo.	

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Afectarnos diría yo, el precio. es obvio que fabricar cualquier producto en el área de plástico pues ya estamos entendiendo que los costos de producción son muy bajos, el productos terminado en fibra de vidrio involucra muchos componentes mucho tipo de materia prima porque hablamos de cuatro o cinco componentes al mismo tiempo, entonces aunque compartimos parte del mercado, pues si podemos decir que es una gente que esta ahí latente, atacándonos, el costo, el precio final al consumidor,	PLASTICO (E01)  Afecta el precio en el área de plástico ya que los costos de producción son muy bajos, en fibra de vidrio involucra muchos componentes de cuatro o cinco componentes; al mismo tiempo, el tanque de agua tiene una competencia que es el tanque de plástico, aunque la fibra de vidrio tiene una durabilidad muy grande	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.
I03 NÑI	En cuanto al tanque de agua tiene una competencia que es el tanque de plástico. El es mas económico, pues la gente siempre se inclina mas hacia el, aunque la fibra de vidrio tiene una durabilidad muy grande, aparte de eso tiene la calidad y no le sale moho y esas cosas, no se parte, como el tanque plástico, pero es mas costoso.		
I04 FCC	Bueno, la persona que sabe que esta comprando un mueble de MADERA (E03) por ejemplo eh vamos a suponer hay por ejemplo una fabrica que se dedican a hacer juegos de recibo tapizadas entonces la estructura la hacen de bisopan, le meten algodón planchado, trabajan con telas nacionales, y en vez de lienzo le colocan alguna algún fieltro, por el estilo, y eso abarata 100% los costos, y le dan un mueble muy bien presentado pero de muy baja calidad. Si son sustitutos, lo impacta en la competencia desleal eh este cuando la gente por que lamentablemente no hay ética en las ventas aquí, no hay en la moral del comerciante que le venda a la gente la verdad por ejemplo entonces que si nos afecta, porque de repente nos pueden copiar un modelo con las características que le estoy diciendo y bajan muchísimos los costos, porque nos va a competir en cuanto a los precios y en calidad también. Pero el tiempo nos da la razón y ese mismo cliente que compro un mueble malo, vienen a comprarnos el mismo mueble pero bueno. Para dar a conocer al cliente de los atributos del producto, lo hago en el momento que yo estoy haciendo la presentación del mueble, del mueble yo hablo de eso, yo digo que los muebles de nuestros van en estructura de afamate, yo digo que van mas que con goma espuma de alta densidad, con revestimiento de poliéster, con telas importadas y le doy la garantía, por cierto si quieren por escrito, de que nunca, nunca se les va a deformar ese mueble. Es una charla personalizada, pero no para público masivo, no funciona ese tipo de publicidad a nivel de nuestro criterio clientela. No es lo mismo que por decir algo el que vende aceite mazeite, eso es de consumo masivo, esto tiene que ser de persona a persona	MADERA (E03)  Los competidores hacen la estructura de bisopan, le meten algodón planchado, trabajan con telas nacionales, y en vez de lienzo le colocan alguna algún fieltro, por el estilo, y eso abarata 100% los costos, y le dan un mueble muy bien presentado pero de muy baja calidad. Pero es una competencia desleal no hay ética en las ventas aquí, no hay en la moral del comerciante, nos pueden copiar un modelo con las características. Para dar a conocer al cliente de los atributos del producto, se hace en el momento que hace la presentación del mueble. Van en estructura de Apamate, con goma espuma de alta densidad, con revestimiento de poliéster, con telas importadas y le dan la garantía, por cierto si quieren por escrito, de que nunca, nunca se les va a deformar ese mueble. Es una charla personalizada, pero no para público masivo.	Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
I05 ANN	Muy poco. Porque para sustituir un resorte es muy difícil. A veces los sustituyen, cuando son jugueticos así lo están sustituyendo por el mismo plástico, pero no causan el mismo efecto y es muy difícil	METALMECANICO (E04)  Dice que es muy poco. Porque para sustituir un resorte es muy difícil. A veces los sustituyen, cuando son jugueticos así lo están sustituyendo por el mismo plástico, pero no causan el mismo efecto y es muy difícil.	

## PROTOCOLO No. 082: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.3COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	A. GLOBALIZACION	INCURSIÓN EN MERCADOS GLOBALIZADOS	3.3.1

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Intermitente oferta exportadora

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	<p>Si, se ha incursionado en mercados globalizados, se ha exportado. No tiene exportaciones subsidiadas en forma sostenible</p> <p>Cuando hemos tenido la experiencia de exportar, hemos utilizado los canales normales, hemos exportado por puerto cabello, que para nosotros la distancia y el punto es mas factible y mas viable el manejarlo por puerto cabello, cumpliendo por supuesto lo normal, los gastos aduanales, la tramitación de una exportación, impuestos y demás. En cuanto a la frecuencia de exportación, en unos añitos atrás teníamos una frecuencia mayor, ahora hace un par de años para acá hemos estado completamente paralizados en cuanto a la exportación como tal. Hay una inquietud hacia ese mercado nuevamente, a inclinarnos para reactivar, esperemos que sean pronto, nos hemos avocado mas al mercado nacional</p>	<p>PLASTICO (E01)</p> <p>Han incursionado en mercados globalizados, han exportado por puerto cabello, para ellos la distancia y el punto es mas factible y mas viable la frecuencia de exportación. En unos añitos atrás tenían una frecuencia mayor, un par de años para acá han estado completamente paralizado tiene la tendencia a inclinarse para reactivar</p>	<p>Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.</p>
I04 FCC	<p>No tiene exportaciones utilidades en desarrollo sostenible. No ha exportado, y como se refirió anteriormente, "ahorita acabamos de perder la oportunidad [2004] precisamente de exportar para España, pero entonces había que llenar una serie de requisitos, de embalaje de todo eso, que no se puede competir con algunas empresas que son mucho mas sólidas y que tienen mas y mejor estructura</p>	<p>MADERA (E03)</p> <p>No ha exportado, ahorita acabaron de perder la oportunidad [2004] precisamente de exportar para España. Había que llenar una serie de requisitos, de embalaje de todo eso, que no se puede competir con algunas empresas que son mucho mas sólidas y que tienen mas y mejor estructura</p>	<p>Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.</p> <p>Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.</p>
I05 ANN	<p>Si. No tiene exportaciones subsidiadas en forma sostenida.</p>	<p>METALMECANICO (E04)</p> <p>Si exporto en años pasados.</p>	<p>El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.</p> <p>Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.</p>

## PROTOCOLO No. 083: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.3COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	A. GLOBALIZACION	ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR LA COMPLEJIDAD INTERNACIONAL	3.3.2

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Mercados globalizados
El gerente se torna pasivo ante el fenómeno de la globalización.	El gerente no visualiza de que forma la globalización pudiera afectarlo.	

INFORMANTE	SECCIONES DESCRIPCION MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL UNIDAD EMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
101 CHA	Mantenerse al margen pudiese ser en este momento como muy prudente, sobre todo para este tipo de mercado que sus economías son muy débiles, aunque Venezuela es una país latinoamericano con ciertos privilegios, todavía no esta preparado para enfrentar un mercado globalizado., pienso que tenemos que por el contrario, unir esfuerzos, unir recursos en estos países, fortalecer el mercado interno para poder en un futuro mediano o a largo plazo enfrentarnos con países industrializados. Que ya están conectados con esta globalización pero que todavía no es el momento. la estrategia estaría basada en la misma disposición que tiene la industria en el caso venezolano, pero esto se tiene que sumar otro tipo de organismos, hoy en día se habla del alba como un alternativa, algo mas adaptado a nuestro mercado, frente a una organización que prácticamente Latinoamérica la quieren imponer que es el ALCA, pero repito no tenemos, nuestros economías en estos países, son débiles, afectan muchos factores incluyendo el político, y tenemos que fortalecer muchas cosas primero	PLASTICO (E01) Se ha mantenido al margen, muy prudente, este tipo de mercado que sus economías son muy débiles, Venezuela no esta preparado para enfrentar un mercado globalizado, hay que unir esfuerzos, recursos , fortalecer el mercado interno para en el mediano o a largo plazo enfrentarnos con países industrializados. Se habla del ALBA como una alternativa, que nos quieren imponer que es el ALCA, nuestros economías son débiles,	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
104 FCC	En cuanto a la entrada de muebles, por la apertura de los mercados, no, mas bien esta bajando, si vamos a ver, a ver vamos, que por ejemplo, de un mueble de recibo de la calidad nuestra, o un juego de recibo de la calidad nuestra, en algunas oportunidades hasta supera a los muebles importados y no llega ni siquiera a la mitad de costo de lo que es un mueble importado, entonces no es competencia para nosotros y nosotros todavía, por ejemplo, aquí en lo que es madera tenemos muchísimo de donde agarrarnos, tenemos madera de mucha variedad, y todo lo demás aquí trabajamos con cedro, Carmina y trabajamos con Apámate, entonces en Europa por ejemplo que podrían traer un juego de dormitorio italiano con un 20% de madera y el resto con materiales sintéticos aquí lo podemos fabricar con un 80% de madera y lo otro con productos fabricados de la misma madera, entonces podríamos hablar de un mueble casi 100% en pura madera, y eso se lo sueñan en Italia y allá cuesta cualquier cantidad de millones, allá si cuesta mucha plata aquí es donde menos preciamos la calidad de la materia prima que tenemos	MADERA (E03) La entrada de muebles, por la apertura esta bajando. El mueble nacional supera a los muebles importados y no tiene siquiera la mitad de costo de lo que es un mueble importado, tenemos madera de mucha variedad, aquí trabajamos con Cedro, Carmina y Apámate, en Europa un 20% de madera y el resto con materiales sintéticos aquí con un 80% de madera casi 100% en pura madera, eso se lo sueñan en Italia  METALMECANICO (E04) Ahorita están al margen porque no tienen la capacidad para ponerse a pensar, porque están resolviendo su problemitas caseros, locales de deudas que tenemos que salir y después pensarán cuando estén mas fuertes. La importación de resortes, si la hay. De china traen, no traen en mucha cantidad sale costoso. Siguen comprando en Venezuela	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.
105 ANN	No, ahorita estamos al margen porque no tenemos ni siquiera la capacidad para ponernos a pensar en globalizar porque estamos resolviendo nuestro problemitas caseros, locales de deudas que tenemos que salir y después pensaremos cuando ya estemos mas fuertes en la parte económica hay si empezaremos a pensar otra vez en proyectos. En cuanto a la importación de resortes, si la hay. De china traen, no es tampoco que traen mucho en mucha cantidad y como ya le digo se trata de un producto especial .le es difícil ahorita al industrial venezolano encargar a china un resortico que necesito para fabricar el lapicero este, a cualquiera le sale costoso entonces, este, están comprando en Venezuela		

PROTOCOLO No. 084: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES ACTITUDINALES	3.3COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	A. GLOBALIZACION	IMPACTO DE LAS IMPORTACIONES	3.3.3

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	
	Traky es el nombre de una cadena de tiendas, llamadas grandes almacenes, dada la variedad de productos que distribuyen, a nivel nacional de la cual una sede opera en la ciudad de San Cristóbal.	

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
101 CHA	En realidad yo diría que muy poco. la importación o casi nulo la importación. En el mercado venezolano, lo que se consume en un 99% es láminas producidas en Venezuela, tanques producidos en Venezuela	PLASTICO (E01) Muy poco o casi nulo la importación. se consume en un 99% es láminas producidas en Venezuela, tanques producidos en Venezuela	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
104 FCC	Aquí por ejemplo hay casa que se dedican a traer, por ejemplo Traky trae una cantidad de muebles que son muy bonitos y eso pero tú lo vas a ver y son muebles que son de muy mala calidad, por decir algo. Si, pero, bueno la estrategia es concientizando a la persona, concienciar a la persona de que compre y compre bien. No nos interesa que de repente no me compre a mi sino que le compre al otro fabricante pero que compre bien, ¿Por qué? Porque esta haciendo una inversión. Así que muchas veces la gente no se da cuenta de que los 50 o los 100 mil bolívares que se esta ahorrando, eso los va a gastar 4 veces mas en reparaciones y muchas veces en a perdida total del mueble. Concientizar a la gente.	MADERA (E03) Traky trae una cantidad de muebles que son muy bonitos, son muebles que son de muy mala calidad. la estrategia es concienciar a la persona, que compre bien. la gente no se da cuenta de que los 50 o los 100 mil bolívares que se esta ahorrando, los van a gastar 4 veces mas en reparaciones y muchas veces en a perdida total del mueble.	Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.
105 ANN	Pues nada, nosotros pues simplemente nos damos cuenta de que eso, la importación es muy difícil y no cualquiera importa. Es muy difícil. Entonces nos damos cuenta que terminan comprándonos otra vez. Cuantos clientes no nos dicen, mire yo lo voy a traer de tal parte porque me sale mas barato y es mas chévere, y nosotros ah OK. Perfecto, no hay problema. A los 6 meses vuelven y nos compran. No chico que ese resorte eso era muy complicado, que en el puerto y la broma, que aquí pa ya, y terminan otra vez comprándonos	METALMECANICO (E04) la importación es muy difícil y no cualquiera importa. terminan comprándonos otra vez. A los 6 meses vuelven y nos compran	Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 085: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	INNOVACION	CONDICIONES ACTITUDINALES	4.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	A. MARCAS	GESTION DE MARCAS	4.1.1

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	
Utilizan como marcas los nombres de las empresas	El gerente desconoce las ventajas de tener una marca para diferenciarse de sus competidores.	Marca de Fabrica

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
101 CHA	Nuestros productos no tienen marcas. Salen con el nombre de la empresa "LAV"	PLÁSTICOS (E01)	Como Marca se designa el nombre, termino, señal, símbolo o diseño o combinación de los mismos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y diferenciados de la competencia.
104 FCC	Bueno, en cuanto a efecto de marcas, la marca que tenemos nosotros aquí, que manejamos como marca es en la parte de colchonería, fabricado por colflex. No tenemos marcas, tenemos modelos que son característicos nuestros, no tenemos una marca o un logo que nos... porque no tenemos una etiquetadora, algo así por el estilo, que aquí en Venezuela no se estila eso, si hay algunos pero eso cuesta mucho, porque eso va a sobre preciar el mueble, también eso paga impuesto, eso paga una cantidad de impuestos, por eso no lo tenemos	Nuestros productos no tienen marcas. Salen con el nombre de la empresa "LAV"	Las principales decisiones sobre la marca que debe gerenciar el fabricante es si pone o no pone nombre a la marca.
		MADERA (E03)	Cuando patrocina la marca deberá decidir si utilizara una marca del fabricante, si utilizara una marca privada o una marca otorgada con licencia.
		No tenemos marcas, tenemos modelos que son característicos nuestros, no tenemos una marca o un logo que nos... porque no tenemos una etiquetadora, algo así por el estilo, que aquí en Venezuela no se estila eso, si hay algunos pero eso cuesta mucho, porque eso va a sobre preciar el mueble, también eso paga impuesto, eso paga una cantidad de impuestos, por eso no lo tenemos	Las estrategias de marca lo harán en el manejo de marcas nuevas, extensiones de la marca y extensiones de la línea.
		No tienen marcas, tienen modelos que son característicos	Aun cuando una marca este posicionada, en algún momento habrá necesidad de reposicionarla.
		METALMECÁNICO (E04)	
		Tienen una sola marca "FRV" tienen tantos años utilizándola, esta registrada tiene calidad NORVEN. Este año no la han renovado. Desde los años 87-88 tienen la calidad NORVEN, eso se llenan unos requisitos, unas planillas	
105 ANN	NO, no tenemos sino solo una marca "FRV". Bueno en el aspecto de que bueno, una marca que ya tenemos tantos años utilizando, claro esta registrada tiene calidad NORVEN también tuvimos, si nosotros sacamos eso hace años, pero eso hay que estarlo renovando y este año no lo hemos renovado. Eso fue, como en el 87-88 tenemos calidad NORVEN, eso se llenan unos requisitos, unas planillas.		

## PROTOCOLO No. 086: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	INNOVACION	CONDICIONES ACTITUDINALES	4.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	B. PRESUPUESTOS DE I + D	APLICACION, CUANTIA, COMPONENTES	4.1.2

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Ausencia de Investigación y Desarrollo

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	No hay presupuestos de I y D si necesitamos desarrollar alguna de nuestras líneas o mejoras el proceso, y de hecho necesitamos investigar, recordemos que habíamos hablado antes de que de parte de nuestros mismos proveedores se suministra la información técnica, son empresas mas avocadas porque tienen otro nivel, tienen otro potencial y recursos destinados específicamente para eso	PLÁSTICO (E01)  No hay presupuestos de I y D. Necesitamos desarrollar nuestras líneas o mejorar el proceso, y de hecho necesitamos investigar.	La funcion de Investigación y Desarrollo respondera por el fomento de los bienes y servicios que la empresa vendera.
I04 FCC	No, o sea normalmente no. pero si se hacen presupuestos para investigación por ejemplo para calcular o prever cuanto puede costar un mueble en un momento determinado, Los diseños los trabajamos a través de catálogos y los diseñamos tanto el jefe, como yo nos ponemos y rediseñamos. Aclaremos algunas ideas, tratamos de mejorar y de darle funcionalidad a los muebles.	MADERA (E03)  Los diseños los trabajamos a través de catálogos y los diseñamos tanto el jefe, como el administrador. Tratamos de mejorar y de darle funcionalidad a los muebles.	Para poder ejercer esta funcion se apoyara en información suministrada por la gerencia en cuanto al conocimiento de los clientes, el conocimiento tecnico, los recursos tecnológicos para que sean traducidos en innovación y creatividad para la creación de autenticas ventajas competitivas.
I05 ANN	No, ahorita no, de eso no.	METALMECÁNICO (E04)  No, ahorita no, de eso no.	

## PROTOCOLO No. 087: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	INNOVACION	CONDICIONES ACTITUDINALES	4.1 COMPONENTE COGNOSCITIVO	C. PERSONAL ESPECIALIZADO	PERSONAL ESPECIALIZADO EN I & D	4.1.3

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	
Aunque no reconocen la existencia del personal de I + D algunas de estas funciones son realizadas por el personal actual.		Inexistencia de personal en investigacion y desarrollo

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	No hay personal especializado para ello. La estrategia es una alianza directa con el proveedor.	PLÁSTICO (E01)	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I04 FCC	No, lo hacemos empíricamente también, utilizamos el personal interno. Es nuestra estrategia, si exactamente, El costo de esa función, o sea nunca se ha calculado el costo, eso, si se hiciera por fuera, costaría mucho. Porque un diseño, una creación, o algo por el estilo, cuesta bastante dinero	No hay personal especializado para ello. La estrategia es una alianza directa con el proveedor.	Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.
I05 ANN	Ahorita, ya le digo tenemos este ingeniero que es hijo del dueño que esta haciendo unos análisis de cargos, una reestructuración de todo lo que es la planta, porque como la empresa a cambio en todo, en tamaño, en productividad. Ya no es, casi nosotros éramos mas que mediana empresa, ahora somos de mediana empresa para abajo. El ya se graduó, es la tercera generación, esta haciendo estudios para optimizar los procesos, exactos más que nada eso. No hay personal especializado para investigación y desarrollo, sin embargo, nosotros estamos constantemente diseñando. La estrategia aquí es la experiencia de los técnicos que tenemos y se maneja con base a experiencia, mas nada.	MADERA (E03)  No. Lo hacemos empíricamente también, utilizamos el personal interno. Si se hiciera por fuera, costaría mucho.Un diseño, una creación, cuesta bastante dinero  METALMECÁNICO (E04)  El ingeniero que esta es hijo del dueño. Esta haciendo unos análisis de cargos, reestructuración de todo lo que es la planta, hay cambio en todo, en tamaño, en productividad. Nosotros éramos más que mediana empresa, ahora somos de mediana empresa para abajo. El es de la tercera generación. Esta optimizando los procesos. Estamos constantemente diseñando. La estrategia es la experiencia de los técnicos.	Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teoricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 088: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	INNOVACION	CONDICIONES ACTITUDINALES	4.2 COMPONENTE AFECTIVO	A. GERENCIA DEL CAMBIO	CAMBIO	4.2.1

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	El Gerente y el Cambio

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Nosotros por naturaleza, el ser humano es reactivo al cambio, y no sería modesto de mi parte decir que no, que no estamos sujetos a eso, somos vulnerables, pero si quizás la misma dinámica el trabajo ya ve UD. como hemos estado presentando al mercado otro tipo de lámina insisto en la tendencia del mercado, esa tendencia del mercado viene marcada por otro tipo de moda, viene de Europa, de Estados Unidos, que nos permite orientarnos, tener una luz de como nosotros podemos presentar al mercado venezolano. Y a esta idiosincrasia que es muy conservadora, presentarle esas nuevas tendencias era si, hemos estado muy inquietud aquí...	PLASTICO (E01)  El ser humano es reactivo al cambio, somos vulnerables. Hemos estado presentando al mercado otro tipo de lámina. la tendencia del mercado, viene marcada por otro tipo de moda, que viene de Europa, de Estados Unidos, nos permite orientarnos, tener una luz de como nosotros podemos presentar al mercado venezolano, y a esta idiosincrasia que es muy conservadora	Entre las razones por las cuales los individuos se resisten al cambio en las organizaciones figuran el interés propio, la costumbre, el temor, la presión de los compañeros del trabajo y la inercia burocrática.  La inercia existe porque las personas se aferran a la manera en que se han hecho siempre las cosas.
I04 FCC	Si es favorable, de una forma positiva y si es desfavorable, tratamos de que ese cambio no sea constante que se cambie momentáneamente y se vuelva otra vez a los rediles, ¿no?	MADERA (E03)  si es desfavorable, tratamos de que ese cambio no sea constante que se cambie momentáneamente y se vuelva otra vez a los rediles.  METALMECANICO (E04)  Le gusta el cambio, así es su personalidad, la monotonía le mata, necesita participar de lo moderno, de lo nuevo, de lo mas reciente	Dentro de las organizaciones hay agentes de cambio. Puede ser un individuo o equipos de personas cuya responsabilidad principal estriba en iniciar, sugerir e incluso forzar esfuerzos para el cambio dentro de una organización.
I05 ANN	No, muy bien a mi me gusta el cambio, porque así es mi personalidad, me gusta variar, cambiar, la monotonía me mata, yo necesito ir haciendo cosas mejorar, participar de lo moderno de lo nuevo, de lo mas reciente		

## PROTOCOLO No. 089: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	INNOVACION	CONDICIONES ACTITUDINALES	4.2 COMPONENTE AFECTIVO	A. GERENCIA DEL CAMBIO	INTRODUCCIÓN DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACION	4.2.2

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Ingresando el cambio en la organización

INFORM ANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Repito, que todo se vuelve costumbre. Estos hábitos de manejar un solo patrón de trabajo se vuelve costumbre. Y si, si hemos notado en diferentes departamentos, por diferentes aspectos que se puedan presentar de cambio, hemos notado de que si tiende a haber un rechazo pero finalmente nos adaptamos, el proceso de adaptación se da, se cumple, YO diría, medianamente	PLASTICO (E01)  Todo se vuelve costumbre. Hemos notado de que si tiende a haber un rechazo finalmente nos adaptamos, el proceso de adaptación se da.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I04 FCC	Generalmente, muy paulatinamente, muy lentamente, cuando se requiere, cuando son cambios radicales no. Ahora, si son cambios superficiales, pues de inmediato, rápidamente. Solamente con una orden y eso es suficiente. En cuanto de como se exterioriza, dependiendo del tipo de cambio hay veces que no se requiere de ningún tipo de protocolo, como hay veces, que hay que hacerlo con mucho tacto y mucho tino para hacer las cosas, para que no vayan a sentir el cambio tan brusco de lo que vaya a suceder	MADERA (E03)  Muy paulatinamente, cuando se requiere son cambios radicales, cambios superficiales, con una orden y eso es suficiente. Hay veces en las que no se requiere de ningún tipo de protocolo, hay que hacerlo con mucho tacto y mucho tino, no vayan a sentir el cambio tan brusco de lo que vaya a suceder	Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I05 ANN	Pues, yo personalmente, ahorita, este estamos tratando de arreglar toda la parte de computación, que estaba digámoslo así, atrasada. Los equipos están totalmente atrasados. Las computadoras son prácticamente de las primeras que salieron, entonces estamos ahorita arreglando toda esa parte, estamos tratando de arreglar la contabilidad. De llevar la contabilidad a un programa mas moderno. Al preguntársele que programas, indico que pues no se me están presentando varios, vamos a ver cual vamos a escoger. Todavía no me han montado los equipos. Para transmitir el cambio, este, simplemente les exijo, mira vamos a hacer esto así, quiero cambio quiero esto y vamos a mejorar esto, y a ellos le gusta ellos mismos, como le da tanta libertad a la gente de aquí para trabajar, entonces ellos mismos me presentan los cambios, yo voy a hacer esto así porque me parece mejor mas rápido, hacemos equipo entre nosotros	METALMECANICO (E04)  están tratando de arreglar toda la parte de computación, que estaba atrasada. Las computadoras son de las primeras que salieron. Llevar la contabilidad a un programa mas moderno. Para transmitir el cambio, simplemente les exijo, mira vamos a hacer esto así, quiero cambio y vamos a mejorar esto. como le da tanta libertad a la gente de aquí para trabajar, ellos mismos presentan los cambios, hacemos equipo entre nosotros	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

PROTOCOLO No. 090: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	INNOVACION	CONDICIONES ACTITUDINALES	4.2 COMPONENTE AFECTIVO	B. TECNOLOGÍA Y MAQUINARIA	NIVEL DE OBSOLESCENCIA	4.2.3

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	¿Obsolescencia en la Pyme?
No todos los gerentes están dispuestos a aceptar algún grado de obsolescencia en sus organizaciones.		

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	No. y yo diría que es preocupante, ya tenemos 24 años en el mercado y lo que menos queremos pensar es que somos obsoletos [en tecnología y maquinaria, se le explica], aunque llevamos parte de nuestro proceso artesanal también hemos incorporado maquinaria, como no. Ahora de forma inmediata no tenemos planeado la compra de maquinaria de última generación. En un futuro veremos, no estamos cerrados a la posibilidad. Por el contrario, habíamos comentado también eso, que había una feria una exposición industrial que se presenta todo los años en Atlanta, y de la cual los mismos directivos, de la empresa. Y otras personas autorizadas asistimos a ese tipo de eventos	PLASTICO (E01)  Es preocupante... tenemos 24 años en el mercado, lo que menos que queremos pensar es que somos obsoletos , llevamos parte de nuestro proceso artesanal también hemos incorporado maquinaria  MADERA (E03)	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.
I04 FCC	O sea... ¿que ya estén caducos? no porque siempre son maquinarias y tecnología que se ha usado desde siempre y se trata de estar al día con lo que va saliendo. tanto en herramientas como en el diseño y eso. El tiempo de renovación, generalmente eso son herramientas que duran toda la vida, toda una empresa, porque podría durar... hay maquinas que están trabajando y tienen 40 – 50 - 60 años. Hace poco se hizo una adquisición de eso, si, o sea hubo la oportunidad de comprarla y una maquina relativamente buena, Maquina de 2 -3 años de uso y se tiene inclusive sin estar trabajando, como yo le digo. Estamos trabajando subcontratados y eso fue tenerla para futuro no para ahorita.	No son maquinarias y tecnología que se ha usado desde siempre, se trata de estar al día con lo que va saliendo, tanto en herramientas como en el diseño . Son herramientas que duran toda la vida, hay maquinas que están trabajando y tienen 40 – 50 - 60 años. Hace poco hubo la oportunidad de comprar una maquina relativamente buena, Maquina de 2-3 años de uso sin estar trabajando eso fue tenerla para futuro	Por lo cual se desarrollaron sendos capitulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capitulo correspondiente.
I05 ANN	Si, claro, que si. No hay planeado comprar maquinaria de ultima generación. No por que como le digo la parte económica todavía esta muy deteriorada, porque estamos pagando deudas por supuesto. Estamos pendiente de los que llega. Nosotros estamos inscritos como a diez revistas, esa de última tecnología de maquinaria y esos nos llegan siempre información siempre están presentes inclusive las empresas norteamericanas a las que les comprábamos, son muy ágiles y están siempre pendiente de sus clientes. Siempre nos mandan catálogos. Cualquier cosa que ellos saca nuevos nos lo mandan, a pesar que de tantos años de que no les compramos ni nada. Nosotros no les escribimos, nosotros ni le hacemos caso y ellos siempre nos están enviando revistas, catálogos, todo. En cuanto al nivel de obsolescencia, bueno yo diría que en años, yo creo que estamos atrasado como en 20 años de la tecnología que hay en otros lados.	METALMECANICO (E04) No han planeado comprar maquinaria de ultima generación. La parte económica todavía esta muy deteriorada, estamos inscritos como a diez revistas, de última tecnología de maquinaria nos llegan siempre información. Estamos atrasados como en 20 años de la tecnología .	Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 091: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	INNOVACION	CONDICIONES ACTITUDINALES	4.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	A. INNOVACION INTERORGANIZACIONAL	INNOVACIÓN AL INTERIOR DE LA ORGANIZACION	4.3.1

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	El grado de Innovación en la Pyme

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	La innovación, en el caso nuestro queremos mejorar el producto terminado y darle otra cara, otra presentación al mercado, lo hemos hecho nosotros aquí internamente, pero no porque en algunos momentos tengamos una influencia externa o parte de otro tipo de empresa afines o no al proceso, no, todo ha sido propio.	PLASTICO (E01) Quiéren mejorar el producto terminado, dándole otra cara, otra presentación al mercado. Lo han hecho internamente. Todo ha sido inventiva propia.	La planeación y desarrollo del producto son dos fases vitales en una empresa.
I04 FCC	A nivel de producción, se ha mantenido la forma de trabajar durante mucho tiempo y eso es lo que ha dado resultado. Yo creo que si hablamos de inventiva de transformación lo que se ha hecho en los últimos tiempos, lo que se ha hecho para bajar, para abaratar los costos y eliminar una cantidad de gastos, ha sido precisamente subcontratar talleres que trabajen de una forma exclusiva es la misma gente con que nos ha trabajado, sin que dependan exclusivamente de la empresa, sin que dependa directamente de la empresa	MADERA (03) A nivel de producción, se ha mantenido la forma de trabajar durante mucho tiempo y eso es lo que ha dado resultado.	La planeación del producto incluye todas las actividades que permiten que los productores e intermediarios determinen que deberá conformar la línea de productos de una compañía.  Es decir, la planeación de producto debe asegurar que la línea completa de los productos de una empresa ayudan a fortalecer la posición de utilidades de la compañía.
I05 ANN	Este, el crear matrices, eso es permanente. Modernizar los equipos, nosotros mismos se ha intentado en todos los medios. La parte económica es la que priva siempre. Pero mientras pueda y este a nuestro alcance hemos mejorado maquinaria como no	Lo que se ha hecho últimamente para bajar, para abaratar los costos y eliminar una cantidad de gastos, ha sido precisamente subcontratar talleres que trabajen de una forma exclusiva.  METALMECANICO (E04) Crear matrices, eso es permanente. Nosotros mismos modernizamos los equipos. La parte económica es la que priva siempre. Cada vez que se pueda y este su alcance mejor maquinaria.	Pero, el desarrollo del producto, es un concepto mas limitado.  El desarrollo del producto abarca las actividades técnicas de investigación del producto, ingeniería y diseño.  En este caso, lo que interesa es la innovación o mejoría del producto, de lo cual se encargan los departamentos de producción, ingeniería de investigación.  El alcance de las actividades de planeación y desarrollo del producto incluye la toma de decisiones respecto a los aspectos del tipo que productos de fabricar y cuales productos debe comprar, lo referente al aumento o disminución de la línea de productos, los usos para cada articulo, lo referido a marca, empaque, etiqueta, el estilo y proyección debe tener el producto, y en que tamaño, color y materiales se debe producir. De igual forma, decidir que cantidad de cada articulo se debe producir, y como debe determinarse el precio.

## PROTOCOLO No. 092: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	INNOVACION	CONDICIONES ACTITUDINALES	4.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	B. TIPOS DE INNOVACION	FORMAS DE INNOVAR EN LAS ORGANIZACIONES EN PRODUCTOS Y PROCESOS	4.3.2

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Actitud hacia la innovación

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	insisto que yo creo que lo fundamental en las empresas y en las personas es que se tenga la disposición de hacer las cosas, porque mucho de eso se queda en teoría, se queda en papel y lápiz pero dar el paso, es la disposición a la que me refiero en la que debemos estar siempre tenemos que estar presentes, tenemos que estar dispuestos, y pareciera que para muchos casos, para muchas personas ese es el paso difícil, tal vez tengan todas las condiciones dadas, pro dar ese paso es estar dispuesto. Aquí la organización aunque pequeña es tenemos eso, buena disposición de que vamos a intentarlo.	PLASTICO (E01) El gerente opina que lo fundamental en las empresas y en las personas es que se tenga la disposición de hacer las cosas. Para muchas personas ese es el paso difícil. Aquí la organización aunque pequeña es tenemos eso, buena disposición de que vamos a intentarlo.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I04 FCC	Estar a la moda, o sea, de acuerdo con la moda, ir viendo que es lo que se esta llevando, que es lo que esta en uso, que es lo que esta en desuso, e ir dándole funcionalidad y eliminando una cantidad de trabajos que son innecesarios, digámoslo así. Entonces, ir innovando de esa forma. La innovación se manifiesta, de forma que siempre estamos colocando modelos y diseños nuevos, colores nuevos, colores de moda, diseños nuevos, estilos, digamos, de acuerdo a la fabricación del mueble, con lo que se esta llevando en la parte de arquitectura por decir algo, entonces eso es lo que hacemos.	MADERA (E03) Estar a la moda, ir viendo que es lo que se esta llevando, lo que esta en uso, en desuso. Eliminar una cantidad de trabajos que son innecesarios, digámoslo así. Entonces, ir innovando de esa forma. La innovación se manifiesta, de forma que siempre estamos colocando modelos y diseños nuevos, colores nuevos, colores de moda, diseños nuevos, estilos, digamos, de acuerdo a la fabricación del mueble, con lo que se esta llevando en la parte de arquitectura por decir algo, entonces eso es lo que hacemos.	Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I05 ANN	Bueno, en la innovación, nosotros tenemos que estar permanentemente al día en lo que se refiere a repuestos para carro y los nuevos modelos de carro. Porque como trabajamos con la línea automotriz eso hay que estar totalmente al día con cada carro nuevo que llega al parque nacional automotriz. Entonces eso para mí es innovar todos los días porque estamos en la búsqueda del resorte que necesita el mitsubihí del año tal. Que pa aquí para allá, eso tenemos que estar permanentemente sacando modelos nuevos todo el tiempo	METALMECANICO (E04) La innovación, nosotros tenemos que estar permanentemente al día en lo que se refiere a repuestos para carro y los nuevos modelos de carro. Porque como trabajamos con la línea automotriz eso hay que estar totalmente al día con cada carro nuevo que llega al parque nacional automotriz.	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 093: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	INNOVACION	CONDICIONES ACTITUDINALES	4.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	C. CULTURA DE LA INNOVACION	PATRON DE CONDUCTA, ESTRATEGIAS	4.3.3

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Fomentando la cultura de la innovación

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Un patrón de conducta, a mí se me ocurre en este momento que un patrón de conducta es la observación, nosotros estamos en contacto con nuestros distribuidores a nivel nacional, estamos en contacto con el mercado nacional, estamos en la calle, la observación como primera medida, observar y analizar que esta pasando en el mercado que es lo que demanda el mercado, cuales son sus necesidades, que esta haciendo la competencia, porque tenemos que dejar claro, no podemos tampoco descuidarnos, correcto, queremos ser muy naturales en el sentido de no estar copiando, pero si como patrón natural, una cualidad que nos caracteriza, es la observación constante en el mercado, eso es básico, eso es elemental	PLASTICO (E01) Un patrón de conducta es la observación, nosotros estamos en contacto con nuestros distribuidores a nivel nacional, estamos en contacto con el mercado nacional, estamos en la calle. observar y analizar que esta pasando en el mercado que es lo que demanda el mercado, cuales son sus necesidades, que esta haciendo la competencia. No podemos descuidarnos. queremos ser muy naturales en el sentido de no estar copiando, Es la observación constante en el mercado. Eso es elemental	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I04 FCC	Si. Si, o sea no quedarse en el aparato. No quedarse en un solo modelo, en un solo estilo, en un solo color, entonces para eso pues, se están comprando revistas de lo que se esta llevando de acuerdo a la decoración, se navega por Internet, se visitan algunas paginas en Internet. Se dialoga con colegas con personas que trabajan en el mismo ramo, se dialoga muchísimo con la persona en común se dialoga mucho con la parte de la gente que trabaja en decoración, con los que elaboran cortinas, con los que elaboran pisos, o sea eso es una mezcla de todo, porque a la final cuando una casa esta vestida ya, al final, pues es la armonía. Es el conjunto del esfuerzo del ingeniero, del arquitecto del albañil del ceramista, del carpintero, del decorador final, de la persona que hizo la cortina, de la persona que le vendió los muebles, porque todo tiene que ir acompasado. Exactamente.	MADERA (E03) Es no quedarse en el aparato. No quedarse en un solo modelo, en un solo estilo, en un solo color. Se están comprando revistas de lo que se esta llevando de acuerdo a la decoración. Se navega por Internet, se visitan algunas paginas en Internet. Se dialoga con colegas con personas que trabajan en el mismo ramo, se dialoga muchísimo con la persona en común se dialoga mucho con la parte de la gente que trabaja en decoración, con los que elaboran cortinas, con los que elaboran pisos, o sea eso es una mezcla de todo, porque a la final cuando una casa esta vestida ya, al final, pues es la armonía. Es el conjunto del esfuerzo del ingeniero, del arquitecto del albañil del ceramista, del carpintero, del decorador final, de la persona que hizo la cortina, de la persona que le vendió los muebles, porque todo tiene que ir acompasado.	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 094: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	INNOVACION	CONDICIONES ACTITUDINALES	4.3 COMPONENTE CONATIVO CONDUCTUAL	D. POLITICA DE PRODUCTOS	NUEVOS PRODUCTOS, NUEVOS LANZAMIENTOS	4.3.4

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	
Al momento de dar la versión sobre la casa modular, el informante golpeo fuertemente el escritorio, para indicar que en muchas regiones del país les gusta la construcción de bloque, de ladrillo... eso evidencio su disgusto por las preferencias arraigadas en el publico que no dejo que su proyecto se masificara.	Plástico, el sector examinado no es muy dado al estudio del consumidor, sus necesidades, la cultura. Este consumidor es el que demanda las puertas de baño que son fabricadas con una lamina de fibra que ellos producen.	Frecuencia en el lanzamiento de nuevos productos

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Basado en los diseños, anualmente. Renovamos o innovamos una vez al año, pero con cierta frecuencia anual estamos presentando al mercado, algo diferente. Nosotros hemos estado en una constante innovación. Es un campo que permite perfectamente ser y aplicar la creatividad... lograr nuevos productos que satisfagan ciertas necesidades que tiene el mercado o por el contrario ubicar ciertas demandas que no han sido satisfechas y poder nosotros participar, de esa gran torta. (...) nosotros tenemos aquí en San Cristóbal la primera casa, el primer domicilio, casa, que se fabrico, hecho de fibra de vidrio pues, ha sido muy conservador de parte de la construcción como tal y en general y aunque haya materiales, ciertos prefabricados livianos que han tratado de introducir en el mercado, nosotros lanzamos el producto, de construir una casa de fibra de vidrio, es una casa que esta aquí subiendo por la avenida los kioscos, que empalma con la principal de pueblo nuevo que fue nuestra casa modelo en fibra de vidrio, de hecho de allí salieron otros contratos mas, no se masifico, como teníamos proyectado hace tres o cuatro años atrás, producto a que ha sido muy conservador en la construcción y el andino, particularmente acá, y de muchas regiones del país le gusta una construcción de concreto, de bloque, de ladrillo, de cabilla y piensa porque el producto es de fibra de vidrio no va a tener la seguridad, o no va a tener la durabilidad, pero es cuestión de dar a conocer mas, pero si innovamos con una casa de fibra de vidrio, cómoda de tres habitaciones, sala comedor, eso fue hace cuatro años [2000] que se lanzo ese producto al mercado. Tocamos el consumo nacional y particularmente aquí regional. Pero bueno, después vinieron otros fenómenos políticos y que se yo, que perturbaron el mercado hace dos o cuatro años atrás, y esto paralizo, congelo vamos a ver si logramos nuevamente reactivar la idea	PLASTICO (E01) Basado en los diseños, anualmente, estamos presentando al mercado, algo diferente. Fabricamos la primera casa, hecho de fibra de vidrio pues, ha sido muy conservador de parte de la construcción, no se masifico, como teníamos proyectado hace tres o cuatro años atrás el andino ha sido muy conservador en la construcción. Acá el concepto de ladrillo esta muy arraigado,  MADERA (E03) Hay bastante periodicidad cuando una línea sale y otra entra. Por ejemplo, este tipo de bar, por ejemplo tiene que 1 ½ - 2 meses que lo hemos sacado. No hay plazos estándar. Hay veces que pasan meses y meses, entonces, no se varían. Puede pasar hasta un año que no se sacan las tendencias. No es como la moda de la vestir, que cada 3 meses se esta innovando, sacando modelos nuevos, colores, aromas, todo lo demás. Aquí esto permanece perennes en el tiempo	Un producto nuevo, es un bien, servicio o idea que los posibles clientes perciben como algo nuevo.  Este producto pasa por un proceso de aceptación, el cual es un proceso mental que recorre una persona, desde que oye hablar de una innovación por primera vez hasta que por fin la acepta.  Se entiende por aceptación la decisión que toma la persona cuando se convierte en usuario normal del producto.
I04 FCC	Hay bastante periodicidad cuando una línea sale y otra entra. Por ejemplo ahorita lo ultimo que hemos sacado es este tipo de bar, por ejemplo tiene que 1 ½ - 2 meses que lo hemos sacado. podría ser que dentro de 15 días estemos sacando otro producto y así por el estilo. No hay plazos estándar. Hay veces que pasan meses y meses, entonces, no se varían. Puede pasar hasta un año que no se sacan las tendencias, por que esto no es como decir la moda de la vestir, que cada 3 meses se esta innovando se están sacando modelos nuevos, colores, aromas, todo lo demás. Aquí esto son cosas que permanecen sino son perennes en el tiempo	METALMECANICO (E04) Anual pueden ser que se yo 20 – 30 productos, pero eso mas que nada es en la parte de mercado de reposición de stock que cuando vienen los modelos nuevos de los carros que por supuesto cambian todos los modelos de resortes de frenos de todas esas cosas y que nosotros tenemos que ir actualizándonos por eso. El ultimo lanzamiento, es, este me imagino que son lo resortes para frenos del corsa que es el carrito que esta mas nuevo.	
I05 ANN	Bueno la frecuencia es... este, anual pueden ser que se yo 20 – 30 productos, pero eso mas que nada es en la parte de mercado de reposición de stock que cuando vienen los modelos nuevos de los carros que por supuesto cambian todos los modelos de resortes de frenos de todas esas cosas y que nosotros tenemos que ir actualizándonos por eso. El ultimo lanzamiento, es, este me imagino que son lo resortes para frenos del corsa que es el carrito que esta mas nuevo.		

## PROTOCOLO No. 095: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES DETERMINANTES CRÍTICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.1 LIDERAZGO	A. USO DE LAS TIC	FRECUENCIA DE USO INTERNET	5.1.1

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Internet como recurso estratégico para la capacidad de las empresas
El gerente no percibe a Internet como un elemento estratégico en su negocio.	Se evidencia cierta indiferencia hacia Internet y el factor humano no está articulada con ella, su acercamiento es tímido e intermitente.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Nosotros tenemos Internet. Esta conectada la parte administrativa, contable, la parte de las gerencias. Su uso es constante y diariamente, estar conectados, estar bajando información, estar investigando, estar buscando proveedores. Lo hacemos porque la misma dinámica del trabajo nos motiva a estar solicitando sustitutos de las materias primas habituales, buscando precios, presentando incluso información propia acerca de nuestros productos, presentaciones, medidas, precios. Internet se facilita para muchas cosas.	PLÁSTICO (E01)  Tienen Internet. Están conectados la parte administrativa, contable, las gerencias. Su uso es constante y diariamente. Solicitan sustitutos de las materias primas habituales, buscando precios, presentando información de nuestros productos.	Internet actúa como motor de una nueva economía, que está creando extraordinarias oportunidades para los países, las empresas y las personas de todo el mundo.
I04 FCC	Normalmente cada 2-3 días. Lo hago para más que todo una manera estudiosa, precisamente, solicitando páginas de la competencia, a nivel nacional, en el nivel internacional, y para ver cuál es la tendencia precisamente en la moda de lo que se está llevando o lo que se va a llevar. Tenemos la solicitud para Internet, ya tiene como mes y ½ y no nos hemos conectado todavía, yo lo hago a través de cybers [al momento de hacerse la última entrevista, ya habían sido conectados]. Los empleados no tienen acceso a él acá en la empresa, ahorita no, próximamente. Bueno el personal que labora acá, los que trabajamos, en este caso sería yo, y yo tendría acceso a eso, no habría problema.	MADERA (E03)  Cada 2-3 días. Lo hace de manera estudiosa, solicitando páginas de la competencia, a nivel nacional, a nivel internacional, para ver cuál es la tendencia en la moda de lo que se está llevando o lo que se va a llevar. Lo hace a través de cybers. Los empleados no tienen acceso en la actualidad.	En sólo cinco años, desde la introducción de la World Wide Web, la economía centrada en Internet (denominada por Hartman & Sifones como la e-economía) ya puede compararse en tamaño con sectores centenarios, como los de la energía, el transporte y las telecomunicaciones.  La economía basada en Internet está teniendo un impacto global, influencia o tanto sobre las empresas como sobre los gobiernos.
I05 ANN	No tenemos, teníamos pero cuando las cosas se pusieron malas lo eliminamos. No se utilizaba mucho en realidad, se hizo una paginita en Internet para publicidad de la empresa y ahí está, la página existe actualmente, sí, no, no hemos actualizado no, la página no tiene contador, no sabemos cuántos nos visitan, no interactuamos. No revisamos la página, es que como prácticamente eliminamos Internet, no vamos a un cyber, en realidad no, no.	METALMECÁNICO (E04)  Lo eliminaron. No se utilizaba mucho, se hizo una paginita en Internet para publicidad de la empresa y ahí está, no se ha actualizado, no tiene contador, no sabemos cuántos nos visitan, no interactuamos. No revisamos la página.	Los líderes empresariales de todo el mundo son conscientes de que Internet juega un papel estratégico en la capacidad de sus empresas para sobrevivir y competir en el futuro.  Para ser competitivas en esta nueva economía, las empresas necesitan aprovechar la potencia de Internet.

## PROTOCOLO No. 096: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTION ESTRATEGICA	FACTORES DETERMINANTES CRITICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.1 LIDERAZGO	B. AUTORIDAD	EJERCICIO DE LA AUTORIDAD	5.1.2

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Ejercicio de la autoridad formal

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Yo diría que muy funcional, por lo menos he tenido la dirección de involucrar a todas las personas, las decisiones no las tomo yo solo, me gusta que las personas piensen, que estén en mi entorno, piensen, que no sean autónomos, perdón, autómatas, en que se sentaron allí, son unas maquinas, personas que también piensen, que ayuden a presentar sugerencias, ideas, porque todas estas personas calificadas medianamente en mayor o menor escala pues es obvio que allí hay un grado de inteligencia que no solamente cultivar, sino explotar, explotar en el buen sentido, así como uno madura una decisión importante en un momento determinado..	PLASTICO (E01)  Muy funcional, las decisiones no las toma el solo, que las personas de su entorno no sean autómatas, que ayuden a presentar sugerencias, por que allí hay un grado de inteligencia que hay que explotar en el buen sentido.	La autoridad es una modalidad legitima de poder que esta anexa al cargo, no a la persona.  La naturaleza de la autoridad en la organización implica el derecho a tomar decisiones y a esperar que sus subordinados acaten esas decisiones.
I04 FCC	De una forma que haya disciplina, pero que también haya sobre todo mucha armonía. q haya mucha paz, que sea en concordancia y que todo sea en una forma armónica digámoslo así, entonces sin ir a tomar represalias ni que la gente se sienta mal y que, esté mirando la persona como alguien inferior a mi, no, sino somos compañeros de trabajo y generalmente, lo pido como una manera de favor, por favor esto, por favor aquello, y eso me ha dado muy buenos resultados	MADERA (E03)  De una forma que haya disciplina, armonía y mucha paz, en concordancia sin ir a tomar represalias ni que la gente se sienta mal.	Por la autoridad el gerente puede esperar que sus subordinados lleven a cabo un plan siempre que este no implique conductas inmorales o ilegales.
I05 ANN	Bueno generalmente yo, simplemente trato de pedir colaboración. No es una cuestión autoritaria. siempre trato de trabajar en equipo y cuando las personas que han trabajado conmigo, bueno las que tengo que trabajar con ellos directamente, mucho con los obreros yo dirijo también la parte de personal y la chica de personal, la que maneja nominas y todas esas cosas trabaja conmigo. entonces entre las dos manejamos los obreros pero es algo como de ninguna imposición, simplemente se le exige, se le pide la colaboración se le cuando vemos que están faltando muchas normas se les pasa un memorando. cuando ya el memorando no sirve se les advierte que se les va a amonestar y ya en el último de los casos que ya la persona insista en el mismo error se le hace la amonestación por escrito.	METALMECANICO (E04)  Trata de pedir colaboración. No es autoritaria, trata de trabajar en equipo, con ninguna imposición, le exige, le pide la colaboración, cuando están faltando muchas normas se les pasa un memorando. cuando ya el memorando no sirve se les advierte que se les va a amonestar, en el último de los casos que ya la persona insista en el mismo error se le hace la amonestación por escrito.	Muchas veces basta la autoridad para llevar a la practica planes simples pero será difícil que un plan de mayor complejidad pueda ser implementado únicamente en función de la autoridad.

## PROTOCOLO No. 097: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTION ESTRATEGICA	FACTORES DETERMINANTES CRITICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.1 LIDERAZGO	C. PODER	SIGNIFICACION, MANIFESTACION DEL PODER	5.1.3

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	El poder en la Pyme

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTIFICO
I01 CHA	Entendamos que el poder en mi caso, mío en lo personal, por ser el gerente, por cumplir una función, pues es obvio que es un poder completamente subordinado a una directriz, a unos lineamientos que marca la directiva de la empresa, entonces poder como tal de seguir un reglamento, de cumplir con una serie de funciones y en alguno de los casos, tomar decisiones con el mejor sentido común	PLASTICO (E01)  Es un poder completamente subordinado, una directriz, que marca la directiva, seguir un reglamento, cumplir con una serie de funciones, tomar decisiones con sentido común	Influir en la conducta de otros es la esencia del liderazgo y para lograrlo, los líderes utilizan su poder.  El poder es la habilidad para conseguir que otras personas hagan algo, que de otro modo, no lo harían.
I04 FCC	Si se sabe utilizar, es beneficioso y es en pro y en beneficio para la compañía y es en pro y en beneficio para a nivel personal y buscando el beneficio para todos los que laboran con nosotros. Ese poder se manifiesta, siendo la cabeza del grupo y el que toma la iniciativa y las ideas, generalmente	MADERA (E03)  Si se sabe utilizar, es beneficioso buscando el beneficio para todos los que laboran con nosotros. Se manifiesta, siendo la cabeza del grupo y el que toma la iniciativa y las ideas.	En el seno de las organizaciones, los gerentes por lo general disponen de diversas fuentes de poder.  Resumiendo algunas fuentes de poder hay el poder de recompensa; el poder coercitivo; el poder del experto; el poder de referente; y el poder legitimado.
I05 ANN	Pues, tener poder es que dentro de todo fue un arma de doble filo. Porque el poder de repente lo puede engeguerecer a uno. O al revés, si uno lo utiliza de una forma... que puedo decir yo, productiva que es lo mejor que uno puede hacer, utilizarlo de una forma productiva. Yo no ejerzo un poder por poder. simplemente considero que tengo unas personas trabajando que me ayudan, para echar adelante mi empresa y a esas personas se les contrata con ciertos términos en el contrato de trabajo que uno trata de que los cumplan. Generalmente pues algunas veces pues se salen de lo que es el contrato, pero bueno para eso están las amonestaciones y todas las cuestiones legales de las que uno se pueda agarrar para hacer que la gente cumpla con sus obligaciones.	METALMECANICO (E04)  Poder es un arma de doble filo debido a que le puede engeguerecer a uno. si se utiliza de una forma productiva. Ella no ejerce un poder por poder. Considera que tengo unas personas trabajando que me ayudan, personas se les contrata con ciertos términos en el contrato de trabajo algunas veces pues se salen de lo que es el contrato, pero bueno para eso están las amonestaciones	

## PROTOCOLO No. 098: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTION ESTRATEGICA	FACTORES DETERMINANTES CRITICOS EN LA CALIDAD DE GESTION	5.1 LIDERAZGO	D. CREATIVIDAD Y MOTIVACION	FOMENTO DE LA CREATIVIDAD DEL PERSONAL	5.1.4

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Creatividad del Personal
La informante ANN, se siente muy satisfecha de haber dado la oportunidad a la joven que había ingresado para mantenimiento de las instalaciones.	Atender la puerta, se refiere a atender la oficina de ventas al publico, a través de una ventanilla de vidrio.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTIFICO
I01 CHA	Bueno, básicamente la motivación diaria, de que nos preocupemos por informarnos, yo insisto también en ese otro punto, para mi cosas como muy importantes, en mi forma de ser en mi patrón de conducta, hay varios elementos que siempre están allí presentes y marcan la pauta para todo. aparte del entusiasmo, la reciprocidad, y el emotividad que ellos puedan tener, en la dinámica del trabajo que realizo, decía que la disposición es muy importante y la formación yo creo que una persona medianamente informada, por no tener un nivel de exigencia mayor, tal vez los cargos estén creados y tal vez cada cargo no requiera de mucho nivel pues las persona esta concebida y capacitada para ejercer esa área, es la información que diariamente debemos manejar, información desde el punto de vista económico, información desde el punto de vista político, e información desde el punto de vista cultural, pues todos estos valores, también son buenos. Tu conjugas todos estos valores y puedes hacer una persona mas eficiente, mas entusiasta, mas dinámica, correcto	<p>PLASTICO (E01)</p> <p>La motivación diaria, que nos preocupemos por informarnos. Hay cuestiones que siempre están presentes aparte de el entusiasmo, la reciprocidad, y el emotividad, es la disposición y la formación.</p> <p>La información que diariamente debemos manejar, información desde el punto de vista económico, información desde el punto de vista político, e información desde el punto de vista cultural, pues todos estos valores, también son buenos. Estos valores, pueden hacer una persona mas eficiente, mas entusiasta, mas dinámica.</p>	<p>La creatividad es la habilidad de combinar ideas en una forma única o hacer asociaciones inusuales entre las ideas.</p> <p>La creatividad también permite al tomador de decisiones apreciar mas y entender el problema, incluyendo ver los problemas que otros no ven.</p> <p>La creatividad se estimula practicando el zigzag o pensamiento lateral.</p> <p>Esto es el reemplazo del pensamiento vertical mas tradicional donde cada paso en el proceso sigue a uno previo en un secuencia irrompible.</p>
I04 FCC	Bueno, incentivándola. Y felicitando por cada vez que hay una idea nueva, uno ve que hay algo nuevo y que funciona y que es creación de alguien lo menos que se puede hacer es llamar a la persona a felicitarla y como también como cuando hay un atraso, un desfase o una falta se amonesta de forma verbal, se le toma la reprimenda en forma verbal.	<p>MADERA (E03)</p> <p>Incentivándola, felicitando cada vez que hay una idea nueva, y que funciona, lo menos que se puede hacer es llamar a la persona a felicitarla, una falta se amonesta, se le toma la reprimenda en forma verbal.</p>	<p>El pensamiento vertical con frecuencia se considera como racional porque debe ser correcto en cada paso, enfatizan el pensamiento a los lados, no desarrollar sino reestructuran un patrón. No es secuencia.</p>
I05 ANN	No yo simplemente los alabo mucho, le alabo cualquier cosita que salga de ellos que les nazca de su inteligencia, de su idea y lo animo a que lo vuelvan a hacer. En cuanto a la frecuencia de ocurrencia, esto es muy poca la gente que muestra eso, hay un ejemplo muy importante aquí en la fabrica que yo lo anime. era una muchacha la que empezó limpiándonos el piso y una muchacha colombiana sin ninguna educación, del campo, y no es que voy a decir que ella esta ahorita de en alguna gerencia, pero es tan viva y tan pilas y demostró lo que a nosotros mas nos atrae de una persona es que demuestre lealtad, este, a ella se le dio, yo le observe particularmente una viveza la picardia la cosa pendiente de todo, mire por que tu no pasas, un día nos fallo una mujer de expedición una de las muchachas y ella estaba limpiando y yo le dije ay Yolanda porque no vas un ratico y ayudas allá, si señora. Entonces a esa chica la pusimos en expedición ese día y sirvió eh y así poquito a poco entonces ya después nos dimos cuenta que a la mujer le quedaba pequeña la limpieza del piso y se quedo permanente ahí, después la pusimos a hacer mostrarios, ahora en este momento esta atendiendo la puerta, ella es la que vende y hay que ver con que capacidad se aprendió los números de los resortes, no, es una mujer de 40 y algo tiene ahorita, y tiene mas de diez años en la organización. Habrá entrado aquí como de 29 - 30 años...	<p>METALMECANICO (E04)</p> <p>Los alaba mucho, cualquier cosita que salga de ellos que les nazca de su inteligencia. Hay un ejemplo muy importante.</p> <p>Era una muchacha la que empezó limpiándonos el piso (...) colombiana sin ninguna educación, del campo (...) lo que a nosotros mas nos atrae de una persona es que demuestre lealtad (...)</p> <p>A esa chica la pusimos en expedición ese día y sirvió y así poquito a poco entonces ya después nos dimos cuenta que a la mujer le quedaba pequeña la limpieza del piso y se quedo permanente ahí.</p>	

## PROTOCOLO No. 099: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTION ESTRATEGICA	FACTORES DETERMINANTES CRITICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.1 LIDERAZGO	D. CREATIVIDAD Y MOTIVACION	ACTIVIDADES PARA MOTIVAR AL PERSONAL	5.1.5

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Motivando al Personal

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTIFICO
I01 CHA	Los resultados diarios del trabajo, de las metas que nos proponemos, los objetivos a cumplir, el transmitir que estamos marcando los números, que los presupuestos planificados se están cumpliendo con cierta satisfacción, pues es una motivación para todo el personal que lo que cada uno esta haciendo que esta realizando por separado es su aporte pues es un aporte valioso. Respecto a una actividad en especial, nosotros nos reunimos aquí, somos también muy folcloristas, y eso también ayuda, salir del estrés diario, la rutina, nos podemos reunir en cualquier momento, compartir, en un sitio que sea completamente ajeno a la empresa, o al sitio del trabajo, por ejemplo. un restauran, una tasca, en cuanto a la periodicidad, a parte de cumplir con las fechas tradicionales, como el día de la secretaria, las fiestas de fin de año y la empresa, pues de repente si nos da en cualquier momento y lo hacemos también en horas espontáneamente completamente, a lo que no sea la fecha fijada	PLASTICO (E01)  Se transmite que los numeritos están marcando. Es una motivación para todo el personal que lo que cada uno esta realizando es un aporte valioso. También se reúnen allá. Se consideran muy folcloristas, ayuda salir del estrés diario, la rutina, se reúnen en cualquier momento, para compartir, en un restaurant, una tasca, cumplir con las fechas tradicionales, el día de la secretaria, fiestas de fin de año, a lo que no sea la fecha fijada  MADERA (E03)  Hacen las reuniones de compañeros. Celebramos cumpleaños, hacemos tertulias, paseos, se sientan a conversar, a tomarse una cerveza, un asado, una tarde de sábado. Esas actividades motivan al personal en el rendimiento y en el cumplimiento de la labor.	La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo en favor de las metas organizacionales, condicionadas, por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.  Hoy día las compañías introducen programas de incentivos basados en la motivación para impulsar el entusiasmo y la productividad del empleado.  Dentro de las primeras teorías de motivación se encuentra la de Abraham Maslow, conocida como la jerarquía de las necesidades. Existe también la teoría "x" y la teoría "y". Al igual que la motivación-higiene.  Dentro de las teorías contemporáneas de la motivación se encuentra la teoría ERG de Clayton Alderfer de la Universidad de Yale, también enfocada hacia las necesidades centrales, existencia, relación y crecimiento.  La teoría de las necesidades de McClelland con sus necesidades logro, poder y afiliación. La teoría de la evaluación cognoscitiva, cuyo postulado trata de que distribuir recompensas extrínsecas por comportamientos que ya se han recompensado de manera intrínseca tiende a disminuir el nivel total de motivación.  Otra teoría llamada la teoría del establecimiento de metas que sostiene que las metas específicas y difíciles llevan a un alto desempeño.  La teoría del reforzamiento la cual sostiene que el comportamiento esta en función de las consecuencias conductuales.  La teoría de la equidad, trata de que los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.  La teoría de las expectativas dice que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de una expectativa de que el acto será seguido por una respuesta dada y de lo atractivo de ese resultado sea para el individuo Es una teoría que ayuda a explicar el por que muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para matenense.  Los autores citados explican que las teorías de la motivación están íntimamente ligadas a la cultura.
I04 FCC	Las reuniones de compañeros. hacemos normalmente las reuniones de compañeros celebramos cumpleaños, hacemos tertulias, una especie de paseos, hacia el mismo sitio de trabajo, sino en la parte donde no tenemos nada que ver con el trabajo sino que nos sentamos a conversar, a tomarnos una cerveza, a hacer una asado, y pasar una tarde de sábado, por ejemplo, bonita. Se percibe que esas actividades motivan al personal en el rendimiento y en el cumplimiento de la labor. Con el no protestar cuando se requiere de una hora, dos horas extras, en la llegada temprano, en la honestidad, en realidad, de las personas que trabajan con nosotros esa es lamedor retribución que podemos tener, con su grado de confianza que les damos y el nivel de compañerismo que tenemos.		

## PROTOCOLO No. 100: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES DETERMINANTES CRÍTICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.1 LIDERAZGO	E. RECONOCIMIENTO DEL LÍDER VISIBLE	CUALIDADES DEL LÍDER RECONOCIDO	5.1.6

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Características del Líder

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
101 CHA	<p>Permítame decirle que es una persona de admirar. Indistintamente de que sea nuestro jefe de que sea la persona la dueña de la empresa la persona que de alguna forma provee empleo, provee trabajo, es una persona de admirar. Porque Ud. sabe que este tipo de personas con ese perfil pues de alguna forma tienen un ingenio, son personas que de alguna forma son fuera del lote no, y que tuvieron una idea hacer 30 – 40 años atrás y tuvieron la capacidad de desarrollarla, y tuvieron esa luz y se convirtieron en industriales como muchos, por supuesto que conocemos que hemos leído o hemos visto pero en lo particular el Sr. "Mc. C" tiene eso. Es una persona exitosa porque tiene mucho ingenio tienen mucha capacidad y lo importante de el también es la parte humana delega no. Es una persona que esta clara de que no se las sabe todas, porque no podemos pensar que tenemos una varita mágica y por el hecho de que somos de alguna forma, brillantes, exitosos, inteligentes pues todo hay que resolverlo y todo lo sabemos. lo importante es que es que el delega el caso mío en particular, el me ha permitido desarrollarme me ha tenido la confianza por supuesto una persona prudente como cualquiera en analizar a quien tiene enfrente en analizar su trayectoria, su forma de pensar, sus decisiones. Para el estar tranquilo. Pero es admirable desde todo punto de vista porque es muy consecuente el señor "McC" es muy humano en ese particular vive con la necesidad también de sus trabajadores, y yo soy un testimonio. Si en algún momento hace 12 años yo no tenía vivienda, y el me vio inquieto me dijo bueno Chávez aquí tiene la empresa. Me tiene a mí tiene a mí. A mis hijos mi señora, que también es la dueña de la empresa, pues trabaja y vamos a ver como te vamos ayudando. Y yo pensé, no solamente yo sino muchas personas en la empresa es bueno ver como uno también va mejorando la calidad de vida y es lo que yo digo muy popularmente no, bajo que palo te arrimas para tu recibir una buena sombra, no. Pero marcando la distancia y el respeto que estas personas se merecen. El Sr. "Mc. C" es una persona muy habilidosa para fomentar relaciones, buenas relaciones comerciales, bancarias es una persona que tiene ese tacto de manejar a cualquier persona y a cualquier nivel, estoy plenamente convencido. Seguramente, yo quisiera hacerlo también pero en lo particular el Sr."Mc. C" tiene la capacidad de sentarse hablar, con el barrendero, el vigilante de la compañía o con el gerente del banco central de Venezuela por citarles alguien o algún directivo de esa copula. o sentarse hablar con el presidente de la república porque su experiencia, porque su madurez su trayectoria, el hombre es muy polifacético, es bastante polifacético eso ha ayudado bastante a que se logre lo que tenemos hoy en día una organización porque esto es una organización y eso es muy satisfactorio decirlo y uno formar parte de esta organización. Seguramente el lo sabe y el sabe cual es mi criterio con respecto a su persona pero quisiera seguir formando parte de la organización y seguramente en cualquier momento dado de la vida, pues pasara para una reserva, un descanso, y entonces ahí es donde tendremos que algunas personas estar prestos como el buen soldado, ¿no?</p>	<p>PLÁSTICO (E01)</p> <p>Es una persona de admirar, tiene un ingenio fuera del lote no, esta claro de que no se las sabe todas, el ha permitido que como gerente, se desarrolle, le ha tenido la confianza. En el caso de ese gerente, el no tenía vivienda, y el dueño lo vio inquieto, y le dijo: "bueno CHA, aquí tiene la empresa. Me tiene a mí." Es una persona muy habilidosa para fomentar relaciones, buenas relaciones comerciales, bancarias.</p> <p>MADERA (E03)</p> <p>Excelente persona, humano, muy gente, muy persona, muy amigo, mas que jefe, es a mí</p>	<p>Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.</p> <p>Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.</p> <p>Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.</p> <p>El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.</p> <p>Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.</p>
104 FCC	<p>Como amigo es una excelente persona, como jefe es incomparable porque dentro de mi mundo laboral nunca había tenido una persona como jefe como él. Es muy humano, muy gente, muy persona, muy amigo, mas que jefe, es amigo.</p>		

## PROTOCOLO No. 101: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES INTERNOS Y EXTERNOS	52 MODELO DE NEGOCIOS	A. NUEVA FORMA DE OPERAR LA PYME	ECONOMÍA DIGITAL	5.2.1

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	¿Pyme digital?
La gerente de E04 es incoherente en el testimonio al calificar el uso del e-mail.	Al momento de la última entrevista, ya había sido instalado el sistema ABA de Internet (E03)	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Digital desde el punto de vista por ejemplo, la tecnología que nos ofrece la misma Cantv, eso nos permite estar digitalizados, la telefonía celular, también está digitalizada, el mismo sistema electrónico que tenemos acá en la parte productiva, administrativa, el sistema. Nosotros tenemos la página Web, también tenemos una presentación bastante amplia de que somos y que hacemos y por allí hemos tenido experiencias que nos contactan también por supuesto	PLÁSTICOS (E01) Digital desde el punto de vista por ejemplo, la tecnología que nos ofrece la misma Cantv eso nos permite estar digitalizados, la telefonía celular, también está digitalizada, el mismo sistema electrónico que tenemos acá en la parte productiva, administrativa, el sistema. Nosotros tenemos la página Web, también tenemos una presentación bastante amplia de que somos y que hacemos y por allí hemos tenido experiencias que nos contactan también por supuesto.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I04 FCC	No. No tenemos página Web, no estamos insertos en ninguna clase de esos sistemas ahorita pero si estamos pensando, de hecho pues la solicitud, del ABA del Internet, pensando en eso.	MADERAS (E03) No. No tenemos página Web, no estamos insertos en ninguna clase de esos sistemas ahorita pero si estamos pensando, de hecho pues la solicitud, del ABA del Internet, pensando en eso.	Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.
I05 ANN	No. Trabajamos mucho con el correo electrónico si, se trabaja bastante, pero si, se podría decir que si, eso lo hacemos desde la casa, generalmente es mi hermana la que tiene el correo ["D"] y ella recibe los correos	METALMECÁNICO (E04) No. Trabajamos mucho con el correo electrónico si, se trabaja bastante, pero si, se podría decir que si, eso lo hacemos desde la casa, generalmente es mi hermana la que tiene el correo ["D"] y ella recibe los correos.	Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 102: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTION ESTRATEGICA	FACTORES CRITICOS DETERMINANTES INTERNOS Y EXTERNOS	5.1 LIDERAZGO	A. NUEVA FORMA DE OPERAR LA PYME	CAPACIDADES TÉCNICAS PARA ACOMETER INICIATIVAS EN INTERNET	5.2.2

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Capacidades técnicas para acometer iniciativas en Internet

INFORM ANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTE A LAS DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRALEN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Estamos en red, esta completamente sistematizada la empresa, tenemos hardware, software.	PLASTICOS (E01) Estamos en red, esta completamente sistematizada la empresa, tenemos hardware, software.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I04 FCC	No, en estos momentos lo que tenemos es básicamente es la computadora que es un Pentium cuatro, con una buena, o sea, esta bien equipada, pero no tenemos ahorita otra cuestión, sino solamente, una vez que tengamos el servicio de Internet miramos el plan de asesoramiento y lo que tengamos que hacer lo pertinente para entrar dentro de el mercado digital a nivel de Internet.	MADERA (E03) No, en estos momentos lo que tenemos es básicamente es la computadora que es un Pentium cuatro, con una buena, o sea, esta bien equipada, pero no tenemos ahorita otra cuestión, sino solamente, una vez que tengamos el servicio de Internet miramos el plan de asesoramiento y lo que tengamos que hacer lo pertinente para entrar dentro de el mercado digital a nivel de Internet.	Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I05 ANN	Si, yo creo que si, bueno ahorita no hay equipos, los estamos mejorando	METALMECANICO (E04) Si, yo creo que si, bueno ahorita no hay equipos, los estamos mejorando	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 103: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES INTERNOS Y EXTERNOS	5.1 LIDERAZGO	A. NUEVA FORMA DE OPERAR LA PYME	REINVENTAR LA ORGANIZACIÓN	5.2.3

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Reinventando la Pyme

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES DE LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Bueno, sería fabuloso, no negarnos a la posibilidad de mejorar algunas áreas, de modificarlas, de mejorarlas, esto por supuesto tenemos que entender que automáticamente lo que se me viene a la mente es una inversión en dinero importante, para poder cumplir con lo que se piensa, pero si ojala que esto se de en el menor tiempo posible para así ser mas operativos, mas funcionales	PLÁSTICOS (E01) Bueno, sería fabuloso, no negarnos a la posibilidad de mejorar algunas áreas, de modificarlas, de mejorarlas, esto por supuesto tenemos que entender que automáticamente lo que se me viene a la mente es una inversión en dinero importante, para poder cumplir con lo que se piensa, pero si ojala que esto se de en el menor tiempo posible para así ser mas operativos, mas funcionales	La PYME deberá formar un conjunto capaz de responder eficaz y rentablemente a las necesidades de los clientes.
I04 FCC	Yo creo que lo que se esta haciendo se esta haciendo bien. Pero la nivel mío yo estaría dispuesto a eso, lo que pasa es que ya a nivel de los propietarios no son muy amplios en ese aspecto ellos están conformes con lo que esta, aunque uno tiene visualización tiene sabe que existen otras formas de vender que existen otras formas de publicar, que existen otras formas de tener negocio pero los dueños los propietarios no están abiertos a esa manera de pensar. Se les transmite, si pero no hay receptividad. Claro que si, yo he imaginado, he proyectado, hay muchísimas formas de vender	MADERA (E03) Yo creo que lo que se esta haciendo se esta haciendo bien. Pero la nivel mío yo estaría dispuesto a eso, lo que pasa es que ya a nivel de los propietarios no son muy amplios en ese aspecto ellos están conformes con lo que esta, aunque uno tiene visualización tiene sabe que existen otras formas de vender que existen otras formas de publicar, que existen otras formas de tener negocio pero los dueños los propietarios no están abiertos a esa manera de pensar. Se les transmite, si pero no hay receptividad. Claro que si, yo he imaginado, he proyectado, hay muchísimas formas de vender	Se apoyara en el uso de las TIC, y construirá su respuesta Estructural.  En este sentido, ubicara sus actividades nucleares, básicas o fundamentales, optara por la flexibilidad, la adaptabilidad, la oportunidad y la optimización de la estructura de costos, que le permita tener una capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes
I05 ANN	Si, claro que si, reinventar no. yo la pondría más organizada. Tendría que cambiar mucho personal, como hay tanto personal viejo, muy resabiado y no permiten, no permiten, es impresionante no permiten organización de ningún tipo. son gente necia, gente encasillada en sus cosas y no toleran cambios no soportan gerentes de planta, no soportan nada es un personal muy duro.	METALMECÁNICO (E04) Si, claro que si, reinventar no. yo la pondría más organizada. Tendría que cambiar mucho personal, como hay tanto personal viejo, muy resabiado y no permiten, no permiten, es impresionante no permiten organización de ningún tipo. Son gente necia, gente encasillada en sus cosas y no toleran cambios no soportan gerentes de planta, no soportan nada es un personal muy duro.	

## PROTOCOLO No. 104: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTION ESTRATEGICA	FACTORES DETERMINANTES CRITICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.3 CAPACIDADES	A. DESARROLLO DE CAPACIDADES	COORDINACIÓN DE RELACIONES ENTRE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO, MODELO DE NEGOCIOS Y TECNOLOGIA	5.3.1

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Coordinación de relaciones
	Se observara al informante, sus testimonios, valores, actitudes para la coordinación de relaciones entre la capacidad de liderazgo, modelo de negocios y tecnología	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA		CAPITULO 12	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I02 MYR			
I03 NÑI			Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.
I04 FCC			Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I05 ANN			El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.
I06 LOR			Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 105: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTION ESTRATEGICA	FACTORES CRITICOS DETERMINAN TES INTERNOS Y EXTERNOS	5.4 TECNOLOGIA	A. PLATAFORMA TECNOLÓGICA	REDES DE PROVEEDORES Y CLIENTES	5.4.1

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	PYME en red

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Nos han contactado a través de la página Web. Hoy día podemos colocar una orden de compra a través de cualquier correo electrónico de nuestros proveedores, inmediatamente ellos asumen que su cliente tiene una necesidad inmediata, muchos clientes, muchos distribuidores, que atendemos a nivel nacional pues tampoco están conectados, como para que ellos vendan en red. Para el extranjero nadie nos ha contactado, todavía no. si hemos tenido la experiencia de ser exportadores, pero ha sido mas personalizado.	PLASTICO (E01) Nos han contactado por medio de la página Web. Se utiliza para colocar una orden de compra, correo electrónico de nuestros proveedores, muchos clientes, muchos distribuidores a nivel nacional pues tampoco están conectados. En el extranjero nadie nos ha contactado.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I04 FCC	No. normalmente se podría decir que es una empresa en términos un poco chica para eso. Pero si tenemos mucho contacto con los proveedores y con los clientes. aquí los clientes al mayor son muy limitados, son muy poquitos y los clientes que tenemos domésticos aquí pues son clientes que compran una vez y se demoran mucho en comprar y una vez que tienen bien equipada la casa no se vuelven a aparecer mas. Con proveedores, lo normal es una comunicación normal, a medida que va haciendo falta el producto se va sustituyendo y se va manteniendo un inventario, sin, sin tener como se llama cuestiones estratégicas para hacerlo en un futuro, a no ser que por ejemplo, se prevea una escasez o se prevea un alza entonces se toman las provisiones de eso.	MADERA (E03) Es una empresa en términos un poco chica para eso. Tenemos mucho contacto con los proveedores y con los clientes. Clientes al mayor, son muy poquitos y los clientes domésticos compran una vez y se demoran mucho en comprar, no se vuelven a aparecer mas. Proveedores, es una comunicación normal.	Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I05 ANN	Bueno, si eso es permanente cuando nuestro clientes son los clientes de siempre, eso nos estamos comunicando que si vía fax, que si el teléfono, que mandame esto, que hoy no lo quiero que mañana mandame un poquito. Hay una comunicación permanente, generalmente con los ingenieros de planta que son los que están pendiente de la producción o de los ingenieros de mantenimiento de las empresas. Ya tenemos un vínculo bastante estrecho con la empresa, tenemos la base de datos de ellos, la usamos, si como no	METALMECANICO (E04) Es permanente, los clientes de siempre, nos estamos comunicando por fax, teléfono. Hay una comunicación permanente, con los ingenieros de planta. Tenemos la base de datos de ellos, la usamos.	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 106: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES DETERMINANTES CRÍTICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.4 TECNOLOGÍA	A. PLATAFORMA TECNOLÓGICA	EMPRESA ABIERTA E INTERCONECTADA	5.4.2

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	¿Cerrada y Desconectada?

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
104 FCC	Si tenemos interconexión, con la gente, tanto con los proveedores como los clientes si la considero abierta e interconectada, exactamente. Se evidencia, en esa forma por ejemplo el proveedor tiene conocimiento de que va a haber escasez de algo "x", y nos llama y dice compren tal cosa porque dentro de poco tiempo o va a subir el producto o va a escasear porque hay determinados factores o "x" o "y", entonces, yo creo que esa es la mejor manera de evidenciarlo	MADERA (E03) Tenemos interconexión, con los proveedores, clientes. Por ejemplo el proveedor tiene conocimiento de que va a haber escasez, nos llama, va a subir el producto	En el paradigma informacional las empresas se constituyen mediante alianzas estratégicas, que varían según sean sus líneas de productos, tecnologías, mercados, países.
105 ANN	No. En Internet, la verdad que en eso estamos un poco quedados. Estamos quedados porque realmente en los últimos años nos hemos dedicado es a tratar de vender, eh, a las mismas zonas que siempre les hemos vendido. Mantener esas zonas, este, atendidas. Mínimo, para no perder esa parte. Porque el ramano fue tan fuerte, quedamos muy débiles y entonces inclusive no teníamos ni vendedores. Entonces que le digo yo, lo que estábamos era abocados a tratar que no se nos metiera la competencia en las zonas que ya nosotros estábamos metidos. La estrategia utilizada fue, bueno, primero que todo, meter los vendedores, permaneciendo, en la presencia permanente del vendedor en la zona, eso es muy muy importante. Porque inclusive vendiendo mas barato la competencia, inclusive, hemos notado que si nosotros mantenemos la permanencia del vendedor en la zona no nos tumban los clientes, mientras el cliente este atendido no se mete la competencia, porque el cliente es perezoso, el cliente le gusta que uno vaya, mira como estas, el cafecito hablan con el, mira que me vas a comprar hoy. Los mismos vendedores meten los pedidos, se meten al negocio jaja te hace falta esto! ... te hace falta lo otro, los mismos vendedores. Así son. Ellos generalmente trabajan así, se ganan la confianza del cliente	METALMECANICO (E04) Estamos un poco quedados. Los últimos años nos hemos dedicado es a tratar de vender, en zonas que siempre les han vendido. Para no perder esa parte. Quedamos muy débiles si mantenemos la permanencia del vendedor en la zona no nos tumban los clientes, mientras el cliente este atendido no se mete la competencia, porque el cliente es perezoso.	Las empresas operan en red. Es una forma nueva de operar, con flexibilidad posibilitada por las tecnologías de información y conocimiento.

## PROTOCOLO No. 107: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES INTERNOS Y EXTERNOS	5.4 ECNOLOGIA	A. PLATAFORMA TECNOLÓGICA	UTILIZACIÓN DE LA BANCA ON LINE	5.4.3

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Home banking y la PYME

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I04 FCC	No, no ahorita, porque carecemos de Internet entonces para que vamos a tener algo que no tenemos, que no disponemos en este momento, no. Tenemos el banco, utilizamos las cuentas de los bancos normal, "C", "S" no, una vez que tengamos el Internet aquí tenga la seguridad de que sí. Exactamente.	MADERA (E03) Ellos carecen de Internet, opinan que para que van a tener algo que no disponen. Utilizan las cuentas de los bancos normal, una vez que tengamos el Internet con seguridad de que sí.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I05 ANN	No, no lo hemos utilizado todavía pues, falta de uno modernizarse. Error de uno, mas nada	METALMECANICO (E04) no lo hemos utilizado todavía falta de uno modernizarse. Error de uno.	<p>Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.</p> <p>Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.</p> <p>El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.</p> <p>Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.</p>

## PROTOCOLO No. 108: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTION ESTRATEGICA	FACTORES DETERMINANTES CRITICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.4 TECNOLOGIA	A. PLATAFORMA TECNOLÓGICA	PAGINA WEB	5.4.4

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Uso de aplicaciones de Internet

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si hay página y actualmente esta en mantenimiento. Recordemos, que nuestro sistema de venta y distribución inmediata somos mayorista directamente, somos mayorista distribuidor en todo el territorio. Los distribuidores serian las personas indicadas para hacer las compras por Internet, o en mi caso, yo hacer la compra a mis proveedores por Internet, a través de un correo electrónico. Tenemos que ser prácticos, no esta prevista la venta por Internet. Todavía no. Mucha de la gente que nos compra o nos vende no esta interconectada a Internet.	PLASTICO (E01) Si tienen página, actualmente esta en mantenimiento. Los distribuidores serian las personas indicadas para hacer las compras por Internet, no esta prevista la venta por Internet. Todavía no. No se lleva el record de visitante cuando se diseño, era lo que había para ese entonces. ponerle el contador, para registrar el numero de visitantes.	La World Wid Web (WWW) ofrece a sus usuarios las posibilidades de comunicarse entre si no solo por medio de texto, sino también con gráficos, animaciones, sonido y color.
I03 NÑI	tenemos nuestra pagina también en Internet donde se le dan todas las especificaciones. En cuanto las visitas a la pagina, no se lleva el record y estamos ahorita en proceso de actualización, para hacerla mas moderna, pues cuando se diseño, pues era lo que había para ese entonces. Sí, ahora hay que actualizarla, y es necesario ponerle el contador, para registrar el numero de visitantes.	MADERA (E03) Tienen una conversación por ahí para abrir una. El e-mail si lo tiene a nivel particular, lo utiliza con una frecuencia, 2-3-4 veces a la semana, generalmente con los mismos clientes recibe ahí informaciones, y a todos sus amigos y familiares.	La utilización de la WWW puede ser un verdadero activo, ya que las organizaciones pueden editar paginas Web, que actúan a modo de postes indicadores para terceros que quizá deseen saber mas sobre los productos y servicios de la empresa, sus investigaciones o su personal.
I04 FCC	No. Ya esta la solicitud, ya tenemos una conversación por ahí para abrir una pagina, No, en estos momentos. No la utilizo para distribuir los productos no, tampoco. El e-mail si lo tengo a nivel particular. Esa si la tengo yo, personal. La utilizo con una frecuencia, 2-3-4 veces a la semana, generalmente con los mismos clientes recibo ahí informaciones, me envían lo que es fotografía, me envían lista de precios, y a todos mis amigos y familiares.		La WWW puede ser una extensión del marketing corporativo, de las relaciones publicas e incluso puede entregarse en lo que se ha dado en llamar el espacio de mercado.

## PROTOCOLO No. 109: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTION ESTRATEGICA	FACTORES DETERMINANTES CRITICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.4TECNOLOGIA	A. PLATAFORMA TECNOLÓGICA	INTERNET COMO FUENTE DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	5.4.5

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Internet como herramienta estratégica

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTIFICO
I04 FCC	Ya le digo, no tenemos pagina Web, pero sin embargo, si para obtener rápido una lista de precios, una cotización, una fotografía. Por ejemplo en días pasados me mandaron la fotografia de un mueble de araba, por decir algo, claro, porque eso es inmediato eso es en el acto, es inmediato, yo estoy de acuerdo con eso	MADERA (E03)	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I05 ANN	Claro que aplicaría, por supuesto que si, pero lo tenemos realmente abandonado. Eso si es verdad, nosotros tenemos esa parte abandonada. Porque ninguno de nosotros ha tenido el tiempo, parece mentira, el tiempo para dedicarle a abrir una pagina, mantenerla, estar pendiente. No tenemos esa persona que lo haga. Había alguien encargado de eso [hijo de uno de los socios]. Lo que pasa, a el lo tenemos mientras tanto, el no se va a quedar en la empresa, pero entonces con el precisamente era que hacíamos esa cosas. El fue el que abrió la página, el trabajo en eso. Pero como después empezó a hacer su postgrado, su cosa, si, este, pues, lo abandonamos prácticamente. Ahora que volvió, no se si el se va quedar en la empresa o se ira. De todas maneras, creo, que cuando ya nos sintamos un poco mas tranquilos, mas todos encarrilados otra vez, nos ponemos en el camino, eso que es muy importante, claro que si.	<p>La utilizan para obtener rápido una lista de precios, cotización, una fotografia. Le mandaron la fotografia de un mueble de aruba, eso es inmediato, eso es en el acto, es inmediato, yo estoy de acuerdo con eso</p> <p>METALMECANICO (E04)</p> <p>Ninguno de ellos ha tenido el tiempo. No tienen esa persona que lo haga. Había alguien encargado de eso [hijo de uno de los socios]. El no se va a quedar en la empresa, después empezó a hacer su postgrado, ahora que volvió, no se sabe si el se va quedar en la empresa.</p>	<p>Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.</p> <p>Por lo cual se desarrollaron sendos capitulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.</p> <p>El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capitulo correspondiente.</p> <p>Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.</p>

## PROTOCOLO No. 110: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 ÁREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	A. GERENCIA OPERATIVA	RESPONSABLES GESTIÓN DIARIA	5.5.1

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Gerencia Operativa

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Bueno, en la primera de cambio, ellos nos han demostrado, los cabezas de grupo los mismos gerentes nos han demostrado que son personas que tienen muy buena disposición y la satisfacción es que en el equipo como tal hay resultados, se marcan resultados que nos permiten medir precisamente esto. De que si estamos avanzando.	PLÁSTICO (E01) (E01) Los cabezas de grupo, los mismos gerentes, nos han demostrado que son personas que tienen muy buena disposición y la satisfacción, se marcan resultados que nos permiten medir que estamos avanzando.	La competitividad se fundamenta en la productividad, quizá mejor en la denominada Eficiencia Operativa.
I04 FCC	O sea, hay alguno que otro que no es lo que se piensa, no, pero en términos generales se diría que en un 99,9% funciona bien y son personas productivas, y cumplidoras con su deber.	MADERA (E03) (E03) En un 99,9% funciona bien y son personas productivas, y cumplidoras con su deber.	La Eficiencia Operativa consiste en realizar las actividades de la organización en mejor forma que sus competidores.  La efectividad operativa implica el mejoramiento de la calidad de los productos, la reducción del desperdicio en todos los recursos, del mejoramiento de los procesos mediante tecnologías diversas, la agregación de valor mediante formas innovativas, el descubrimiento de nichos de mercado cada vez mas sofisticados y especializados, todo lo cual se traduce en la optimización del valor del producto o servicio generado por unidad de trabajo o capital invertido.

## PROTOCOLO No. 111: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES DETERMINAN ES CRÍTICOS EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 ÁREAS Y FACTORES DE GESTION	A. GERENCIA OPERATIVA	FORTALEZAS EN LA GESTIÓN	5.5.2

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Fortaleza en la gestión

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Esa que llama UD. la velocidad [risas] me llama la atención porque aquí tenemos un slogan que lo hemos pero muy típico aquí entre nosotros mismos con la misma con la misma directiva porque aquí habemos algunas personas que caminamos con gasolina de alto octanaje no, hay otros que caminan con gas oil mas lento no y entonces me llama la atención esto, pero hemos tratado de ser y lo particular eficientes. Vamos a dejar por supuesto la modestia a un poquito al lado pero tú sabes que esto funciona si tú eres eficiente. Si vemos resultados si vemos resultados es por que vemos eficiencia si avanzamos en el mercado es porque hay eficiencia. Conquistamos nuevas áreas, captamos nuevos distribuidores y tengo mayor capacidad de distribución es obvio que hay eficiencia en lo que estamos haciendo.	PLÁSTICO (E01) Esto funciona si tú eres eficiente. Conquistamos nuevas áreas, captamos nuevos distribuidores y tengo mayor capacidad de distribución  MADERA (E03) En el modo de operar la organización ahí conlleva a todo, esta la creatividad, productividad, la responsabilidad. Como funciona la organización no es solamente el logro mío, del chofer, la persona que va a pintar el mueble, va a ser entonces eso en un conjunto	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.
I04 FCC	Yo digo que es en el modo de operar la organización ahí conlleva a todo. O sea esta la creatividad, la productividad, la responsabilidad. todo, o sea como funciona la organización eso no es solamente el logro mío, sino es el logro del chofer que va a llegar a tiempo, es el logro de la persona que va a pintar el mueble, por ejemplo, que nos cumple o sea es cuando yo doy la palabra, cuando me estoy responsabilizando ante un cliente, detrás mío están todo un equipo que si alguno de ellos fallan, la culpa también no va a ser únicamente mía sino de toda la compañía, entonces va a ser entonces eso en un conjunto así que yo digo que es esa, la forma de operar la organización.	METALMECÁNICO (E04) Para innovar me parece, por el hecho que nosotros de todas maneras a la fuerza tenemos que innovar, porque los productos que nos piden siempre son para maquinaria nueva o equipos nuevos	Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.  El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el numero del capítulo correspondiente.
I05 ANN	Para innovar me parece. Para innovar por el hecho que nosotros de todas maneras a la fuerza tenemos que innovar, porque los productos que nos piden siempre son para maquinaria nueva o equipos nuevos o cuestiones que alguien inventa, innovando cualquier otra cosa que lleva un resorte y nosotros tenemos que ir incluidos		Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 112: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES DETERMINANTES CRÍTICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	B. RECURSO HUMANO	PLANES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN	5.5.3

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	El INCE como instituto de capacitación

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	<p>Si, hemos comentado eso, no. La capacidad de adiestramiento la hacemos acá internamente. Hemos tenido apoyo del Ince. Me refiero en cuanto al personal de producción obreros. la parte técnica recordemos que lo hemos hablado, a nivel de nuestros proveedores, en cuanto a la parte contable y administrativa pues, nuestro personal y gerentes están asistiendo con cierta frecuencia a seminarios y charlas dictadas por el Seniat que nos permiten de que ese departamento este actualizado. Fijese lo que ocurrió ahorita, recientemente. hubo un cambio de voz a nivel gubernamental a nivel del estado cuando se reduce algún punto el impuesto al valor agregado de manera que a partir de una fecha determinada tenemos que necesariamente comenzar a facturar y a cobrar con el 15% y no con el 16% y de hecho el gobierno también ha tenido la capacidad y se demostró esta semana que vinieron funcionarios del Seniat a verificar si estábamos ya facturando con el 15 tal y cual como lo había autorizado el presidente Hugo Chávez y esto tenemos que ser no solamente obedientes sino acatar la ley como tal porque esto es algo muy importante porque el pueblo y sus gobernantes y funcionarios han acatado la disposiciones de la ley si no entonces se convertiría esto en una anarquía. Vamos a acatar primero las leyes y desarrollamos actividades oficiales, pues la empresa tiene el deber y el derecho, ¿verdad? de que esas disposiciones se cumplan.</p>	<p>PLÁSTICO (E01) Adiestramiento la hacemos acá internamente, apoyo del INCE. La parte técnica, a nivel de nuestros proveedores, la parte contable y administrativa a nuestro personal y gerentes están asistiendo con cierta frecuencia a seminarios y charlas dictadas por el Seniat, nos permiten estar actualizado.</p> <p>MADERA (E03) El único que esta en esos planes aquí soy yo, voy a tomar los cursos de Internet, de computación. Con el INCE no se ha trabajado.</p> <p>METALMECÁNICO (E04) Es permanente, a medida que va entrando una persona nueva, se va colocando en algunas de las secciones, la persona tiene que aprender a juro, el maestro de la sección lo enseña. El INCE siempre nos manda los aprendices.</p>	<p>El INCE esta llamado a jugar un papel protagónico en la capacitación del recurso humano para la PYME.</p> <p>Luego de mucho teorizar y predicar que el recurso humano debe ser el recurso fundamental de las empresas, ahora se esta reconociendo la necesidad de capacitar y desarrollar ese recurso humano que requiere la nueva organización, no solo en cuanto a actualización de conocimientos y destrezas sino en cuanto al aprendizaje sobre las relaciones entre nuevas técnicas y métodos y nuevos conocimientos; entre productividad, calidad y competitividad; entre inversión y beneficios; entre trabajo y rendimiento, estímulos e incentivos remunerados o no.</p>
I04 FCC	<p>Ahorita por el momento como le decía en días pasados el único que esta en ese planes aquí soy yo, que de inmediato voy a tomar los cursos de Internet y que voy a tomar unos cursos de computación. Con el Ince no se ha trabajado, la planta, como ya le digo, que no depende totalmente de nosotros son personas que trabajan independientemente.</p>		
I05 ANN	<p>Pues, el plan es permanente, porque a medida que va entrando una persona nueva, se va colocando en algunas de las secciones y la persona tiene que aprender a juro, prácticamente, porque el maestro de la sección tiene que, depende de el, del maestro de la sección, el maestro de la sección lo pone, lo enseña... eso es permanente, no hay aquí ningún técnico en resortes, ni ninguna carrera que enseñe eso, entonces todos tenemos que entrenarlos. El INCE siempre nos manda los aprendices. Generalmente la gente que tenemos son del INCE</p>		

## PROTOCOLO No. 113: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES INTERNOS Y EXTERNOS	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	B. RECURSO HUMANO	FORMACIÓN Y CAPACITACION GERENCIAL	5.5.4

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Actualización Gerencial

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si, definitivamente, es un hecho debemos preocuparnos por capacitarnos en el caso mío diría que en la parte mas comercial. En los 6 últimos meses para serle franco ningún curso. Le decía, en charlas anteriores, que medianamente me preocupo por estar informado, así como leer la prensa.	PLÁSTICO (E01) Debemos preocuparnos por capacitarnos. En los 6 últimos meses para serle franco ningún curso. Me preocupo por estar informado, así como leer la prensa.	El proceso de cambio en la sociedad contemporánea exige al hombre, eje central del compromiso de adecuación a las nuevas condiciones, un dominio completo de los conocimientos básicos, de las competencias de carácter tecnológico y social.
I04 FCC	Bueno, leer si me la llevo constantemente, pero leyendo si lo que me pueda llegar comenzando con la pagina de economía en el periódico por el movimiento bursátil que sale en el periódico, entrando en algunas paginas de Internet también leyendo mucho lo que es literatura a nivel de filosofía y de la parte humana, yo creo que so es capacitación también. Cursos no he hecho	MADERA (E03) Leyendo la pagina de economía en el periódico por el movimiento bursátil, paginas de Internet. Leyendo literatura a nivel de filosofía y de la parte humana. Cursos no he hecho	Capacidad de evolucionar y de actuar en un entorno complejo y con alta densidad tecnológica, caracterizado, en particular, por la importancia de la tecnología de la información y , sobre todo, la capacidad de adquirir nuevos conocimientos y nuevas competencias, de aprender a aprender a lo largo de toda la vida.
I05 ANN	Este, en la actualidad yo creo que en el estado Táchira y hablando de nuestro renglón yo creo que salen muchos ingenieros industriales capaces de gerenciar una empresa como esta. Yo pienso que la gerencia mas que, okey, pueden hacer postgrado de gerencia, Doctorados en gerencia, "x", pero la gerencia es experiencia. Para mi es muy importante la experiencia. Claro que la parte del tecnicismo es muy buena, verdad, la parte organizativa de la parte del profesional porque un gerente tiene que ser organizativo principalmente. Bueno, yo no he tomado cursos en los últimos 6 meses, pero yo si tengo muchos libros de gerencia de recursos humanos, que leo mucho porque es la parte que mas me inquieta. Si leo. Cuando encuentro cosas interesantes, bueno la aplico, en medida pequeña, en pequeños detalles en cualquier cosa que me pueda ayudar a manejar a la gente, porque yo pienso que la mejor forma es establecer algunos reglamentos para que la gente los conozca para que cuando ellos transgredan esos reglamentos sepan que en ese momento están faltando y no de que mantener un personal que es como una veteleta que no saben que hacer y que no hacer y que esta bien hecho y que esta mal hecho. Entonces mientras uno tenga unos reglamentos bien claros, las reglas del juego bien, bien claritas el juego es mas fácil jugarlos.	METALMECÁNICO (E04) La gerencia es experiencia, la parte del tecnicismo es muy buena, la parte organizativa de la parte del profesional. Yo no he tomado cursos en los últimos 6 meses, tengo muchos libros de gerencia de recursos humanos. La mejor forma es establecer algunos reglamentos para que la gente los conozca para que cuando ellos transgredan esos reglamentos sepan que en ese momento están faltando mientras uno tenga unos reglamentos bien claros, las reglas del juego bien, bien claritas el juego es mas fácil jugarlos.	

## PROTOCOLO No. 114: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES DETERMINANTES CRÍTICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.5 ÁREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	B. RECURSO HUMANO	RELACIONES OBRERO PATRONALES	5.5.5

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Gerenciando al Recurso Humano
Los gerentes saben que el manejo de personal es una de las facetas mas difíciles de enfrentar.	Se presume desmotivación en el personal de E01, y ellos lo reflejan incumpliendo el horario. Al darle chance a los trabajadores de hablar en una reunión que sostuvieron, ellos expresaron otros deseos o inquietudes, que la "gerencia no ha querido notar".	

INFORMANTE	SECCIONES DESCRIPCIÓN MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Recientemente, la experiencia con el personal obrero yo creo que ahí soy muy bueno insisto vamos a dejar la modestia a un lado porque estamos hablando de cosas puntuales, estamos hablando de experiencias de acá de la empresa y que esa es nuestra rutina diaria. El obrero entendamos que tiene muchas facetas, algunas veces nos atrevemos a tildarlos de forma despectiva y les decimos "obrero al fin", pero descubre uno muchas cosas en ellos, como también independientemente que no tengan el grado de instrucción necesario, también conseguimos personas con sensibilidad humana que entienden la orientación. Entienden la instrucción del trabajo y entienden en cualquier momento que se llama la atención porque la parte razonable donde cuando interviene. Ahora recientemente me reuno con todo el personal incluyendo al ingeniero y al supervisor porque hay que conciliar la gente en cuanto al horario de trabajo. Yo acá como le decía, a la mayoría de ellos, yo acá no tengo un preescolar. Acá no se trata con pequeños que haya que estar todo el tiempo en ellos recalándole, remachándole las cosas. Se los dije muy claro aquí Uds. son primero hombres, ya mayores. Segundo son padres de familia. Tercero Uds. tienen responsabilidades entonces por favor en el caso del horario de trabajo que parecía puntual allí en la reunión, vamos a prestarle atención al horario de trabajo porque esto es algo importante. Alguno de ellos se atrevió a intervenir a decir bueno pero el que llegue tarde pues no lo deje entrar cierrele la puerta. Yo le dije no ese no es el punto. El punto es que Uds. en su mayoría saben que esto es ley y que así como a los trabajadores tenemos derechos frente a los empresarios, la empresa también tiene la parte de la ley que le protege, muy bien la persona que llegue tarde x día habrá que diseñar un formato y por favor firmeme aquí, Ud. hoy llego tarde firmeme aquí y la hora. Aquí no hay reloj tarjetero de control para el personal. Fíjese que aquí no hemos llegado a ese punto tan estricto. Entonces, el acercamiento en concientizarlo y decirle cual es la importancia del horario porque si en una segunda oportunidad me llega otra vez tarde, pues va el segundo escrito y ante la ley eso es valedero y lamentablemente se va a quedar sin trabajo. Esta situación se ha presentado de un par de meses para acá, no queriendo decir que en un pasado no hayas sucedido, sino que como que como que tenemos "activados" no con las personas, claro somos seres humanos y necesitamos siempre que nos llamen al botón y nos recuerden las cosas. Bueno pero entonces, aparte de todo, fue amena la reunión y algunos estuvieron concientes de eso y aprovecharon para tocar otros puntitos. Mire que aquí esto, que el transporte, que el sueldo, que las cosas que como ayuda, entonces se convierte aquello en algo que es importante de que no, de que se elimine esa barrera de que la gerencia no puede hablar con un obrero o por muy alto el cargo que tenga en la compañía, pero entonces ese acercamiento, pues es bueno. Recordemos que en la pequeña y mediana industria sobre todo, sucede eso tal vez en las grandes industrias en las macro empresas pues difícilmente cualquier directivo o cualquier alto cargo o gerente difícilmente hablaría con el barrendero o el vigilante. La pequeña y medianas industrias hay que manejarlas con mucho tacto.	PLÁSTICO (E01) La experiencia con el personal obrero yo creo que ahí soy muy bueno. El obrero tiene muchas facetas, y en ocasiones " nos atrevemos a tildarlos de forma despectiva y les decimos <i>obrero al fin</i> ", conseguimos personas con sensibilidad humana que entienden la orientación. Recientemente se reunió con todo el personal incluyendo al ingeniero y al supervisor porque hay que conciliar a la gente en cuanto al horario de trabajo. Le insistió al personal que el no tiene un preescolar, no se trata con pequeños, que haya que estar todo el tiempo en ellos recalándole, remachándole las cosas. Les dije muy claro "aquí Uds. son primero hombres, ya mayores. Segundo son padres de familia. Tercero Uds. tienen responsabilidades entonces por favor en el caso del horario de trabajo (...) vamos a prestarle atención" Comento que alguno de ellos se <i>atrevió</i> a intervenir a decir que llegue tarde pues no lo deje entrar, cierrele la puerta. El les dijo que ese no ese no es el punto. los trabajadores tenemos derechos frente a los empresarios, la empresa también tiene la parte de la ley que le protege. Que tomarían acciones. Hablaron de otros puntitos: el transporte, el sueldo. La pequeña y medianas industrias hay que manejarlas con mucho tacto.	Hoy en día Competitividad y Recursos Humanos están estrechamente vinculados.  La importancia de los recursos humanos en el desarrollo económico y social de los países siempre ha sido parte de las teorías tanto económicas como de gestión empresarial.  El trabajo es uno de los factores de producción que se considera dentro de la economía clásica, y la combinación de los coeficientes de los factores trabajo y capital en la función de producción, ha sido uno de los parámetros iniciales de análisis de la economía neoclásica.
I02 MYR	El problema que hubo con el recurso humano es que hubo personas que realmente quisieron hacer un sabotaje dentro de la producción.	PARAFINAS (E02) El problema con el recurso humano es que hubo personas que realmente quisieron hacer un sabotaje dentro de la producción.	
I04 FCC	En términos generales, muy buena ya le digo yo no considero que yo soy el jefe y ellos son los empleados no sino que somos una gran familia a nivel de aquí de lo que es la parte de la exhibición y eso vamos a compartir una fiesta la compartimos y eso, compramos un pan y eso es para todos, no considero que haya mucha distancia entre ellos y yo, somos parte de la misma empresa y todos disfrutamos de los mismos beneficios y de todo. No se me dificulta trabajar con el personal. En absoluto, no.	MADERA (E03) En términos generales, muy buena ya le digo yo no considero que yo soy el jefe y ellos son los empleados no sino que somos una gran familia. Vamos a compartir una fiesta la compartimos y eso, compramos un pan y eso es para todos, no considero que haya mucha distancia entre ellos y yo, somos parte de la misma empresa y todos disfrutamos de los mismos beneficios y de todo. No se me dificulta trabajar con el personal. En absoluto, no.	
I05 ANN	Pues, trabajar con la gente siempre es difícil. Para mí con cualquier tipo de gente es difícil. y mas difícil con el obrero, porque el obrero es una persona que... no esta educada como podríamos decir el obrero japonés no, que están totalmente en trabajo de empresa y siempre están pensando en el logro de la empresa, su orgullo es la empresa en la que trabaja, en cambio el obrero no, el obrero de aquí no, me imagino que es el obrero latinoamericano completo, que no trabaja en función del mejoramiento de la empresa sino simplemente trabaja para devengar el salario y si acaso colabora un poquito y eso con algunos que son colaboradores. Pero nunca pensando, muy difícil que piensen en la imagen de la empresa, de que yo trabajo aquí y que esa empresa quede bien parada que esa empresa tenga un buen nombre, nunca jamás. Las causas, pues no se, yo pienso que eso sería muy difícil llegar a una cultura de esa, a una cultura de asumir la empresa como suya, yo no se si es la parte económica. Inclusive yo no pienso que sea la parte económica, porque muchas veces se les mejora los sueldos, se les mejora la aquí, se les ponen incentivos y siguen igual.	METALMECÁNICO (E04) Trabajar con la gente siempre es difícil. Para mí con cualquier tipo de gente es difícil. y mas difícil con el obrero, es una persona que... no esta educada como podríamos decir el obrero japonés. Ellos están siempre pensando en el logro de la empresa, su orgullo es la empresa en la que trabaja. En cambio el obrero de aquí no, se imagino que es el obrero latinoamericano completo, que no trabaja en función del mejoramiento de la empresa sino simplemente trabaja para devengar el salario y si acaso colabora un poquito (algunos son colaboradores). Muy difícil que piensen en la imagen de la empresa, de que yo trabajo aquí y que esa empresa quede bien parada que esa empresa tenga un buen nombre, nunca jamás. Las causas, pues no se, yo pienso que eso sería muy difícil llegar a una cultura de esa, a una cultura de asumir la empresa como suya, yo no se si es la parte económica. Inclusive yo no pienso que no sea la parte económica, porque muchas veces se les mejora los sueldos, y siguen igual.	

## PROTOCOLO No. 115: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	C. REMUNERACION	RANGO DE SALARIOS	5.5.6

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Remuneración de la mano de obra
Los salarios en su mayoría siguen los parámetros legales. Para Julio de 2005 el salario mínimo se ubicaba en 405.000 mil bolívares. Adicionalmente, según el número de trabajadores, la empresa esta obligada al bono alimenticio o conocido como cesta ticket.	El decreto presidencial de aumento de sueldo vigente para el 1-1-2005 igualaba el salario rural del urbano y tenía un porcentaje de aumento menor para empresas con una contratación inferior a los 20 trabajadores.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Aquí por supuesto hay la clasificación no, probablemente como existe en muchas partes. Aquí está la parte obrera, la parte que es la productividad, este esos mismos departamentos existe la parte de supervisión, ingeniería. esta la parte administrativa que conocemos. Concretamente ellos están clasificados, porque tenemos personal que tiene muy poco tiempo de haber ingresado a la empresa. Sin embargo se cumple con la ley porque ese personal ingresa con el salario mínimo establecido por la ley porque somos respetuosos en primer lugar de esto, la disposiciones que tenemos que acatar para que esto funcione correctamente. Al preguntársele si hay descripción de cargos, tabulador, comento, que si la hay. hay personal que ya tiene un cierto tiempo en la compañía que esta calificado con su experiencia, pues ese personal tendrá otro rango, otro tipo de remuneración, de sueldo diferente, como no	PLÁSTICO (E01) Hay la clasificación. tenemos personal que tiene muy poco tiempo de haber ingresado a la empresa. con el salario mínimo establecido por la ley porque somos respetuosos hay descripción de cargos, tabulador, comento, hay personal que ya tiene un cierto tiempo en la compañía que esta calificado con su experiencia, pues ese personal tendrá otro rango, otro tipo de remuneración.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.
I04 FCC	Esta dentro de lo normal., ahorita los salarios están por lo que establece la ley, y eso es lo que tenemos en este momento.	MADERA (E03) están por lo que establece la ley.	Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
I05 ANN	Si, lo salarios son normal. Altos no son ni bajos, son normales y casualmente pues nunca están por debajo del mínimo, jamás o casi nunca están en el mínimo porque como le digo tenemos el contrato colectivo que siempre nos obliga a ser aumentos escalonados durante todo el año o durante la duración del contrato colectivo.	METALMECÁNICO (E04) Los salarios son normal. nunca están por debajo del mínimo, el contrato colectivo que siempre nos obliga a ser aumentos escalonados durante todo el año o durante la duración del contrato colectivo.	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 116: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 ÁREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	C. REMUNERACIÓN	EXPERIENCIA DEL PERSONAL	5.5.7

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Nivel Académico del Personal

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	En cuanto a la parte académica debemos ser sinceros de que estos muchachos algunos lograran tener el nivel de bachillerato. Otros, en la mayoría de los casos, nivel académico hasta de primaria. Pero en cuanto a la parte de experiencia laboral, en cuanto a la parte de lo que han madurado, aquí algunos que ya tienen 6 - 8 y hasta 20 años, dos o tres, muy buena diría yo muy buena. El producto que nosotros elaboramos recordemos que es fibra de vidrio y manipular todo este tipo de componentes difícilmente conseguimos en la calle un obrero especializado en el ramo, aquí por el contrario formamos personal y muchos los de acá en el pasado pues se han ido a otras áreas o se han independizado en pequeños talleres y se convierten en reparadores de piezas, si bueno, aquí si la experiencia ha sido muy buena con ella	PLÁSTICO (E01) En cuanto a la parte académica algunos lograran tener el nivel de bachillerato. Otros, en la mayoría de los casos, nivel académico hasta de primaria. En cuanto a la experiencia laboral, aquí algunos que ya tienen 6 - 8 y hasta 20 años, dos o tres, muy buena diría yo muy buena. Muchos los de acá en el pasado pues se han ido a otras áreas o se han independizado en pequeños talleres y se convierten en reparadores de piezas.	El aprendizaje se concibe como la adquisición de una nueva conducta en un individuo a consecuencia de su interacción con el medio externo.  A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.
I04 FCC	Preparación académica, no tienen. Lo que si tienen es o sea adquisiciones de experiencias a través del tiempo y de la elaboración de los productos de las cosas. Se los hago saber, En el momento que hay que corregirlas si hay alguna cosa que corregir y felicitándolos si las cosas salen bien una buena felicitación y de repente hasta una alza en el salario, un reconocimiento en efectivo cuando las cosas salen bien pues	MADERA (E03) Preparación académica, no tienen. Lo que si tienen es experiencias a través del tiempo y de la elaboración de los productos de las cosas. Se los hago saber, En el momento que hay que corregirlas si hay alguna cosa que corregir y felicitándolos si las cosas salen bien una buena felicitación y de repente hasta una alza en el salario, un reconocimiento en efectivo cuando las cosas salen bien pues	Según la Teoría de Peter Senge, este es pues el significado básico de "organización inteligente", una organización que aprende y continuamente extiende su capacidad para crear su futuro.  Para dicha organización, no basta con sobrevivir. El "aprendizaje para la supervivencia", lo que a menudo se llama "aprendizaje adaptativo" es importante y necesario.
I05 ANN	Yo lo valoro, claro, por supuesto. Bueno uno se los dice no se los dice se los comunica, se les da bonificaciones, pero a veces uno ve que eso no es muy importante para ellos	METALMECÁNICO (E04) Yo lo valoro, claro, por supuesto. Bueno uno se los dice no se los dice se los comunica, se les da bonificaciones, pero a veces uno ve que eso no es muy importante para ellos	Pero una organización inteligente conjuga el "aprendizaje adaptativo" con el "aprendizaje generativo", un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.

## PROTOCOLO No. 117: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	D. TOMA DE DECISIONES	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	5.5.8

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	¿Autonomía decisional?
Los gerentes reconocen la importancia de la facultación.	No siempre se da la facultación en la PYME.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I04 FCC	Definitivamente, o sea que tienen que aprender a pensar y a tomar decisiones porque muchas veces por no emprender una toma de decisión a tiempo se pierde una cantidad de tiempo y dinero también si lo decimos así, se pueden caer una cantidad de negocios por no haber tomado una decisión a tiempo	MADERA (E03) Tienen que aprender a pensar y a tomar decisiones. Una toma de decisión a tiempo evita que se pierda una cantidad de tiempo y dinero. También se puede caer una cantidad de negocios, por no haber tomado una decisión a tiempo	<p>Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.</p> <p>Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.</p> <p>Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.</p> <p>El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.</p> <p>Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.</p>

## PROTOCOLO No. 118: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	D. TOMA DE DECISIONES	EXPERIENCIA EN LA AUTONOMIA DE GESTIÓN	5.5.9

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Experiencia en la autonomía decisional
Los gerentes no se sienten seguros si se deja la toma de decisiones en sus subordinados. Ellos prefieren que les hagan la "consulta".		

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
101 CHA	Aquí es muy delicado el proceso, decía hace un rato que es muy interesante lo que se hace aquí en la planta pero no deja de tener la complejidad y esta complejidad de manipular este tipo de componentes y materia primas pues también tiene su parte delicada, preferimos en el mayor de los casos que siempre estén consultando, consultando a la parte experimentada la parte técnica, que es el mismo dueño de la empresa, es digamos el cerebro de todo esto. En cuanto a la parte técnica, es la parte como tal que siempre requiere una consulta. ¿Por qué? Porque aquí hay que tomar ciertas previsiones en cuanto a seguridad se refiere, correcto, aunque la parte industrial como tal, a la parte de seguridad industrial la entendemos que se practica pues los errores humanos siempre están allí presente es cuando hay que ir a atacarlos y estar muy pendientes de que una persona de estas, un obrero como tal, no vaya a tomar una decisión a título personal que vaya a perjudicar a el conjunto o grupo. No es aconsejable que el obrero tenga alguna discreción, preferimos la consulta inmediata con el supervisor o el ingeniero o a cualquiera de los dirigentes.	PLÁSTICO (E01) Es muy delicado el proceso; esta complejidad de manipular este tipo de componentes tiene su parte delicada, preferimos en el mayor de los casos que siempre estén consultando a la parte experimentada, la parte técnica, que es el mismo dueño de la empresa, es digamos el cerebro de todo esto. Hay que tomar ciertas previsiones en cuanto a seguridad se refiere, los errores humanos siempre están allí presente no vaya a tomar una decisión a título personal que vaya a perjudicar al conjunto o grupo. No es aconsejable que el obrero tenga alguna discreción, preferimos la consulta inmediata con el supervisor o el ingeniero o a cualquiera de los dirigentes.	Se tomaron los elementos necesarios de los Protocolos que apoyan la teoría fundamentada con el testimonio de sus actores, teniendo en consideración las categorías emergentes de interpretación.  Todo esto deviene primeramente de la estructura de la guía inicial de observaciones para las unidades temáticas, que dieron paso a la elaboración del guión de la entrevista en profundidad y focalizada.  Por lo cual se desarrollaron sendos capítulos donde fueron explicadas directamente dichas categorías, incluyendo la presente.
105 ANN	Algunos tienen decisiones que son los maestros de las secciones. Pero el problema es que las decisiones, pocos son los que las pueden tomar asertivamente, es muy poquito. En realidad no tienen mucha libertad en el aspecto que no tienen para donde coger, por decir algo, si porque que decisión pueden tomar, que si hacen o no hacen un resorte, que si lo hacen bien si lo hacen mal, ellos tienen que basarse en un manual que ellos tienen que caer con eso, si lo entregan mas rápido o mas tarde tampoco puede decidir por que hay un tiempo de entrega, tampoco pueden decidir que este trabajo con este trabajo con lo otro ellos tienen su sección formada	METALMECÁNICO (E04) El problema es que las decisiones, pocos son los que las pueden tomar asertivamente, es muy poquito. En realidad no tienen mucha libertad en el aspecto que no tienen para donde coger, por decir algo, ¿porque que decisión pueden tomar?, que si hacen o no hacen un resorte, que si lo hacen bien, si lo hacen mal, ellos tienen que basarse en un manual que ellos tienen que caer con eso, si lo entregan mas rápido o mas tarde tampoco puede decidir porque hay un tiempo de entrega, ellos tienen su sección formada	El lector puede apreciar en su totalidad un resumen de ellas en el anexo de la Serie E, E-00 donde cada protocolo tiene asignado el número del capítulo correspondiente.  Cuando la investigadora lo considero pertinente y según la temática abordada, se esgrimieron algunos elementos teóricos directamente en este papel de trabajo.

## PROTOCOLO No. 119: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES DETERMINANTES CRÍTICOS INTERNOS Y EXTERNOS	5.5 ÁREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	D. TOMA DE DECISIONES	ACTITUD GERENCIAL ANTE LA TOMA DE DECISIONES	5.5.10

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Enfoques de los estilos en la toma de decisiones

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	La actitud, en lo particular, que yo transmito, es primero los intereses de la empresa. o sea para ser un poquito mas puntual con la empresa como tal, ¿Por qué?, yo siempre he transmitido al personal lo siguiente. El trabajador tiene que preocuparse por la infraestructura de la empresa, el trabajador tiene que preocuparse por ser productivo dentro de la organización, el trabajador tiene que preocuparse por la seguridad de la misma empresa porque en función a todo esto viene su bienestar. yo les inculco, viene la remuneración que seguramente Uds. va a poder cubrir necesidades van a adquirir nuevos compromisos verdad, como poder enfrentar esas obligaciones y como a través de quien de por supuesto a través de su trabajo correcto pero a través de la empresa para la cual trabaja , creo yo que si ha llegado el mensaje con ellos. Hace un rato volví a recordar tenemos un equipito ya muy bien conformado le repito hay dos como dos o tres que ya tienen sobre los 20 años de servicio hay otros que promedian los 10-12 años. Hay otros que están con 2 -3 añitos, pero si se han conformado equipos y se a hecho mas humano mas, el sentarnos y hablar con ellos y que entiendan que tenemos que respetar la compañía que tenemos que respetar a la empresa y de allí obtener beneficios.	PLÁSTICO (E01)  La actitud, en lo particular, que yo transmito, es primero los intereses de la empresa. El trabajador tiene que preocuparse por la infraestructura de la empresa, el trabajador tiene que preocuparse por ser productivo dentro de la organización, el trabajador tiene que preocuparse por la seguridad de la misma empresa porque en función a todo esto viene su bienestar. yo les inculco, viene la remuneración que seguramente Uds. va a poder cubrir necesidades van a adquirir nuevos compromisos verdad, como poder enfrentar esas obligaciones y como a través de quien de por supuesto a través de su trabajo correcto pero a través de la empresa para la cual trabaja , creo yo que si ha llegado el mensaje con ellos.	La toma de decisiones es aquella selección de un curso de acción entre varias opciones, de forma racional.  Los problemas decisivos de mayor importancia abarcan muchas variables. Muchas fuerzas comerciales que rodean una decisión son a su vez inestables. Temporalmente, el tiempo es limitado para llegar a una decisión. En la mayoría de ocasiones, las decisiones deben tomarse sin una oportunidad de probar su efectividad.  Las principales ayudas en la toma de decisiones que operan como fuentes generales de ayuda para la solución de problemas complejos en los negocios son (1) Comprensión de los principales pasos en el proceso de decisión; (2) Información; (3) Conceptos básicos; (4) Modelos; (5) Técnicas de investigación; (6) Técnicas de computación; y (7) Equipos de computación.
I04 FCC	Hay que ser muy práctico y tener una especie más bien de velocímetro mental, de velocidad mental y calcular los tiempos, los pros y los contras de la decisión que se va a tomar, yo soy rápido, yo tomo decisiones rápidas.		
I05 ANN	Pues, tiene que ser siempre decididas a tomarlas porque si uno no toma decisiones la cosa no se mueve, Yo tomo rápido, las decisiones las tomo rápido no demoro mucho es mi forma de hacerla a lo mejor otras personas pensarán mas.	MADERA (E03) Hay que ser muy práctico y tener una especie más bien de velocímetro mental, de velocidad mental y calcular los tiempos, los pros y los contras de la decisión que se va a tomar, yo soy rápido, yo tomo decisiones rápidas.  METALMECÁNICO (E04) Pues, tiene que ser siempre decididas a tomarlas porque si uno no toma decisiones la cosa no se mueve, Yo tomo rápido, las decisiones las tomo rápido no demoro mucho es mi forma de hacerla a lo mejor otras personas pensarán mas.	Lo mas importante de las herramientas mencionadas son las habilidades personas que pueden mejorar la capacidad de los ejecutivos para tomar decisiones.  Los gerentes pueden aprender como enfocar decisiones y pueden desarrollar estilos que contribuyan mucho a la validez de las mismas.  Hay dos enfoques para la toma de decisiones, el primero es intuitivo, el segundo es explícito.

## PROTOCOLO No. 120: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	F. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	GESTIÓN DE LOS PLANES DE MANTENIMIENTO	5.5.11

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	El Mantenimiento es Ahorro
	Con cierta periodicidad la gerencia aplica algún tipo de mantenimiento.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	En el caso nuestro, es que no dudo en decirlo, porque recordemos lo que decía en otra pregunta anterior, se manipulan, se trabajan con ciertos componentes químicos, que requieren de mucha precisión porque son componentes que proporcionalmente hay que saberlos formular y reformulara en algunos casos dependiendo de la temperatura ambiente y en función de esto somos muy atentos con esos planes de mantenimiento, la misma maquinaria que utilizamos requiere de un mantenimiento con cierta periodicidad, la misma planta requiere de un mantenimiento, el mismo aseo involucra lo que es el mantenimiento la misma fachada la misma presentación la misma pintura, la reputación de la misma empresa, pero los planes de mantenimiento están basado en la mayor importancia es en la planta física como tal y donde los trabajadores esta diariamente, esto para nosotros es fundamental, eso es una prioridad	PLÁSTICO (E01) Somos muy atentos con esos planes de mantenimiento, la maquinaria con cierta periodicidad, la planta,, el mismo aseo involucra lo que es el mantenimiento. La misma fachada la misma presentación la misma pintura, la reputación de la misma empresa, pero los planes de mantenimiento están basado en la mayor importancia es en la planta física como tal y donde los trabajadores esta diariamente, esto para nosotros es fundamental, eso es una prioridad.	La falta de adecuados planes de mantenimiento lleva a la empresa a perder productividad por pérdidas de tiempo, además de la falta de cumplimiento de compromisos en el suministro de los productos a los clientes.  La gestión del mantenimiento es una función compartida de empresa y operarios.  La finalidad es la utilización efectiva y rentable de los equipos y maquinaria, eliminando paradas indeseadas.
I04 FCC	Todo el mantenimiento es ahorro, mantener es ahorrar. Porque lo que se deja sin mantenimiento se deteriora y tarde o temprano acarrea perdidas, porque el mantenimiento es ahorro 100%, Es 100% estratégico y es fundamental en cualquier organización, en cualquier casa, en la misma vida del ser humano, es estratégico el mantenimiento...En cuanto a los programas, hacemos los convencional. No hay un programa o un organigrama, ni nada por el estilo a seguir, ya se sabe que cuando se esta trabajando en el taller, por ejemplo, los obreros ya tienen ordenes que cuando se termina el día viernes o el día sábado hay que hacerle mantenimiento a la maquinarias. Una vez al año hay que hacerle mantenimiento profundo, los vehiculos cada kilometraje hay que hacerle mantenimiento. La sede aquí de exhibición hay que limpiarla todos los dias asearla perfumarla, eso forma parte del programa, si.	MADERA (E03) Todo el mantenimiento es ahorro, sin mantenimiento se deteriora acarrea perdidas, es ahorro 100%, Es 100% estratégico y es fundamental en cualquier organización, en cualquier casa, en la misma vida del ser humano, es estratégico el mantenimiento En cuanto a los programas, hacemos los convencional. No hay un programa o un organigrama, ni nada por el estilo a seguir, ya se sabe que cuando se esta trabajando en el taller, por ejemplo, los obreros ya tienen ordenes que cuando se termina el día viernes o el día sábado hay que hacerle mantenimiento a la maquinarias. Una vez al año hay que hacerle mantenimiento profundo, los vehiculos cada kilometraje hay que hacerle mantenimiento. La sede aquí de exhibición hay que limpiarla todos los dias asearla perfumarla, eso forma parte del programa, si.	El mantenimiento contempla planes de tipo preventivo como correctivo.
I05 ANN	Este, el programa en si, este programa, para tal fecha no existe. Pero para nosotros es muy importante el mantenimiento porque tenemos maquinaria muy vieja, entonces si esa maquinaria no esta permanentemente atendida, mantenida, no nos va a rendir. Simplemente no va a trabajar entonces para nosotros el mantenimiento es súper importante y en diciembre, generalmente, siempre se les pinta, se les acomoda, se les arregla, se arregla la planta generalmente todos los diciembres, antes de irnos de vacaciones colectiva, se hace todo eso	METALMECÁNICO (E04) Este programa, para tal fecha no existe. Pero para nosotros es muy importante el mantenimiento porque tenemos maquinaria muy vieja, entonces si esa maquinaria no esta permanentemente atendida, mantenida, no nos va a rendir. Simplemente no va a trabajar entonces para nosotros el mantenimiento es súper importante y en diciembre, generalmente, siempre se les pinta, se les acomoda, se les arregla, se arregla la planta generalmente todos los diciembres, antes de irnos de vacaciones colectiva, se hace todo eso	

## PROTOCOLO No. 121: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	F. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	MANEJO DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	5.5.12

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Gerenciando la Seguridad e higiene Industrial
	En líneas generales, los gerentes coincidieron en que en muy pocas ocasiones se han dado exposiciones inseguras en el trabajo por lo cual la tasa de accidentes es baja.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	No, no muy poco, no se si ahorita no me viene a la mente algún caso que hayamos tenido muy puntual pero, en realidad en cuanto a la higiene como tal, si ellos en cuanto a la protección industrial, ellos tienen su zapatos de seguridad industrial, calzan están seguros de su calzado, la empresa les provee cada 6 meses de una dotación donde le entrega pantalón y camisa, tienen sus mascarillas para proteger que no vayan a estar constantemente inhalando cualquier gas, aunque nosotros no tenemos aquí una contaminación que vayan a causar un impacto ambiental, no aquí los productos no tienen ese particular. En cuanto al ministerio del trabajo, como no, si, aquí nos han visitado, por supuesto que si	PLÁSTICO (E01)  Experiencias negativas, muy poco, en cuanto a la protección industrial, ellos tienen su zapatos de seguridad industrial, la empresa les provee cada 6 meses de una dotación donde le entrega pantalón y camisa, tienen sus mascarillas para proteger. El Ministerio del Trabajo, aquí nos han visitado.	Al Gerenciar la Seguridad e Higiene laboral, la empresa se ocupara de proteger la salud de los trabajadores, controlando el entorno del trabajo para reducir o eliminar riesgos.  Los accidentes laborales o las condiciones de trabajo poco seguras pueden provocar enfermedades y lesiones temporales o permanentes e incluso causar la muerte.  También ocasionan una reducción de la eficiencia y una pérdida de la productividad de cada trabajador.
I04 FCC	No, experiencias negativas no. Los muchachos allá en los talleres donde trabajan los encargados de los talleres saben como manejar esa partecita, no ha habido experiencias negativas gracias a dios. El Ministerio del trabajo, si llega de vez en cuando y por aquí también aparecen, en días pasados vinieron, hace como mes y medio [Julio 2004] aquí por ejemplo a nivel cuando se es empleado que si tengan la política habitacional, que cuanto ganan, que el horario de trabajo, que cuantas horas trabajan semanalmente, me imagino que cuando van a los talleres pues seria, en cuanto a condiciones de seguridad, o sea eso ya lo calculan allá cuando se presenta	MADERA (E03)  Los encargados de los talleres saben como manejar esa partecita, no ha habido experiencias negativas gracias a dios. El Ministerio del Trabajo, si llega de vez en cuando aparecieron hace como mes y medio [Julio 2004].	
I05 ANN	Experiencias negativas, no, no, la verdad no y como siempre el ministerio del trabajo esta pendiente. Eso se maneja a través de un equipo que hay de seguridad industrial, lo tenemos que tener por obligación porque el contrato colectivo nos lo exige.	METALMECÁNICO (E04)  Experiencias negativas, no, siempre el Ministerio del Trabajo esta pendiente. Eso se maneja a través de un equipo que hay de seguridad industrial, lo tenemos que tener por obligación porque el contrato colectivo nos lo exige.	

## PROTOCOLO No. 122: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	F. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	RESPONSABILIDAD MORAL	5.5.13

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Acatando las Normas de Seguridad e Higiene Industrial
El gerente de E01 se sintió molesto al pensar que hay una responsabilidad moral pues el piensa que el trabajador tiene que asumir su responsabilidad también, que es compartida.		

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Bueno entendamos que un compromiso hasta cierto punto, por que aquí hemos tenido la experiencia de que "x" personal no se quiere ajustar a las normas y esto depende de la actitud que maneje la persona de su mentalidad que sabe que tiene que usar la mascarilla, pero que no le da importancia o no están clara o no le da su real gana de ponerse su mascarilla y asume la responsabilidad de que eso es un problema, pero si procuramos persuadirlos, hablándoles ciertos avisos que se colocan en diferentes puntos de la planta para darle la importancia de porque debe ponerse la mascarilla pero, un compromiso moral así ya de vida o muerte, no, no entendamos que las normas están allí, entendamos que se ejerce una presión para que las normas se cumplan pero de allí a obligatoriamente porque tengas que entrar por ese aro entonces ya tendríamos que o persuadirlos vuelvo y repito o tomar decisiones con un personal que se muestra intransigente, entonces no podrá estar en el equipo, no podrá estar en la empresa, entonces lamentablemente no se adapta o no colabora. Estos casos se dan muy poco, para serle franco muy poco.	PLASTICO (E01) Bueno entendamos que un compromiso hasta cierto punto, por que aquí hemos tenido la experiencia de que "x" personal no se quiere ajustar a las normas y esto depende de la actitud que maneje la persona de su mentalidad que sabe que tiene que usar la mascarilla, pero que no le da importancia o no están clara o no le da su real gana de ponerse su mascarilla y asume la responsabilidad de que eso es un problema, pero si procuramos persuadirlos, hablándoles ciertos avisos que se colocan en diferentes puntos de la planta para darle la importancia de porque debe ponerse la mascarilla pero, un compromiso moral así ya de vida o muerte, no, no entendamos que las normas están allí, entendamos que se ejerce una presión para que las normas se cumplan pero de allí a obligatoriamente porque tengas que entrar por ese aro entonces ya tendríamos que o persuadirlos vuelvo y repito o tomar decisiones con un personal que se muestra intransigente, entonces no podrá estar en el equipo, no podrá estar en la empresa, entonces lamentablemente no se adapta o no colabora. Estos casos se dan muy poco, para serle franco muy poco.	Las lesiones laborales pueden deberse a diversas causas externas: químicas, biológicas o físicas, entre otras.  Los riesgos químicos pueden surgir por la presencia en el entorno de trabajo de gases, vapores o polvos tóxicos o irritantes.  La eliminación de este riesgo exige el uso de materiales alternativos menos tóxicos, las mejoras de la ventilación, el control de las filtraciones o el uso de prendas protectoras.
I04 FCC	Si se sabe utilizar, es beneficioso y es en pro y en beneficio para la compañía y es en pro y en beneficio para a nivel personal y buscando el beneficio para todos los que laboran con nosotros. Ese poder se manifiesta, siendo la cabeza del grupo y el que toma la iniciativa y las ideas, generalmente.		
I05 ANN	Si, claro, porque lamentablemente son como niños, uno tiene que primero mantener un estado de higiene industrial en toda la planta, mantenerlo al día, los extinguidores, los cascos, los guantes, los lentes, y obligarlos a que lo usen, porque no lo usan, si van a soldar no se ponen lentes, si van a trabajar con alambre no se ponen guantes, si van a trabajar con soldadura, también no se ponen peto	METALMECANICO (E04) Si se sabe utilizar, es beneficioso y es en pro y en beneficio para la compañía y es en pro y en beneficio para a nivel personal y buscando el beneficio para todos los que laboran con nosotros. Ese poder se manifiesta, siendo la cabeza del grupo y el que toma la iniciativa y las ideas, generalmente.	Los riesgos biológicos surgen por bacterias o virus transmitidos por animales o equipo en malas condiciones de limpieza, y suelen aparecer fundamentalmente en la industria del procesamiento de alimentos. Para limitar o eliminar esos riesgos es necesario eliminar la fuente de la contaminación o, en caso de que no sea posible, utilizar prendas protectoras. Entre los riesgos físicos comunes están el calor, las quemaduras, el ruido, la vibración, los cambios bruscos de presión, la radiación y las descargas eléctricas. Los ingenieros de seguridad industrial intentan eliminar los riesgos en su origen o reducir su intensidad; cuando esto es imposible, los trabajadores deben usar equipos protectores. Según el riesgo, el equipo puede consistir en gafas o lentes de seguridad, tapones o protectores para los oídos, mascarillas, trajes, botas, guantes y cascos protectores contra el calor o la radiación. Para que sea eficaz, este equipo protector debe ser adecuado y mantenerse en buenas condiciones. Si las exigencias físicas, psicológicas o ambientales a las que están sometidos los trabajadores exceden sus capacidades, surgen riesgos ergonómicos. Este tipo de contingencias ocurre con mayor frecuencia al manejar material, cuando los trabajadores deben levantar o transportar cargas pesadas. Las malas posturas en el trabajo o el diseño inadecuado del lugar de trabajo provocan frecuentemente contracturas musculares, esguinces, fracturas, rozaduras y dolor de espalda. Este tipo de lesiones representa el 25% de todas las lesiones de trabajo, y para controlarlas hay que diseñar las tareas de forma que los trabajadores puedan llevarlas a cabo sin realizar un esfuerzo excesivo.

## PROTOCOLO No. 123: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	F. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	ACTITUD HACIA LOS ACCIDENTES LABORALES	5.5.14

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Accidentes de trabajo ¿deficiente previsión?
Se observa que los gerentes están conscientes de los inconvenientes de los accidentes por una mala previsión.	Los accidentes son considerados como situaciones lamentables por el gerente.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	SI. Es lamentable desde todo punto de vista cuando ocurre un accidente. Si hemos tenido la experiencia y lamentablemente en primera instancia en primer lugar, como persona, como ser humano también le acarrea a su grupo familiar y le afecta y le trae consecuencias. En otras consecuencias secundarias o menores el mismo trastorno que puede ocasionar el buen funcionamiento de ese departamento o de esa área porque tenemos que suplir o sustituir con cualquier otro trabajador porque el momento queda allí un vacío, es lamentable desde el punto de vista de que podemos tomar las previsiones y muchas veces como le decía anteriormente, pues alguna persona no colabora, pero se procura, lo importante es esto. insisto en la disposición de las personas se procura de que las personas trabajen con un sentido común para lo que están haciendo OK	PLÁSTICO (E01) Es lamentable desde el punto de vista de que podemos tomar las previsiones y muchas veces pues alguna persona no colabora, pero se procura, lo importante es esto. insisto en la disposición de las personas se procura de que las personas trabajen con un sentido común	Se entiende por accidentes de trabajo, todas las lesiones funcionales o corporales, permanentes o temporales, inmediatas o posteriores, o la muerte, resultantes de la acción violenta de una fuerza exterior que pueda ser determinada y sobrevenida en el curso del trabajo, por el hecho o con ocasión del trabajo.
I04 FCC	Generalmente los accidentes suceden por mala prevención. Una buena prevención es la eliminación del riesgo y del accidente en sí, entonces, muchas veces el accidente sucede si, es porque una maquinaria este en mal funcionamiento, es precisamente por falta de mantenimiento, si fue un descuido del obrero, que estaba trabajando, en fin, es precisamente por no estar en lo que se esta haciendo, esta haciendo una cosa y pensando en otra. Y en el entorno, es lógico que uno se hace participe de ese dolor y de ese sufrimiento, la persona que llega a suceder un accidente de esos.	MADERA (E03) Generalmente los accidentes suceden por mala prevención. Una buena prevención es la eliminación del riesgo y del accidente el accidente sucede si, es porque una maquinaria este en mal funcionamiento, es precisamente por falta de mantenimiento, si fue un descuido del obrero, que estaba trabajando, en fin, es precisamente por no estar en lo que se esta haciendo, esta haciendo una cosa y pensando en otra. Y en el entorno, es lógico que uno se hace participe de ese dolor y de ese sufrimiento, la persona que llega a suceder un accidente de esos.	Será igualmente considerada como accidente de trabajo toda lesión interna determinada por un esfuerzo violento, sobrevenida en las mismas circunstancias.
I05 ANN	¿Que actitud tomamos nosotros en cuanto a eso?, bueno simplemente este para nosotros es una preocupación, igualito como si fuera un familiar de uno, porque tantos años uno con esta gente y si es un accidente de trabajo peor todavía. Gracias a dios que nosotros no hemos tenido muchos accidentes de trabajo. Si la gente se enferma porque ya esta vieja, problemas de enfermedades de vejez no, y de todas maneras siempre se les ha apoyado. Cuando se enferman siempre se atienden. Cuando no tienen familiares, este, los mismos compañeros, uno mismo siempre esta pendiente de ellos en el hospital. aquí la gente es muy colaboradora con esas cosas, si, si. Para eso	METALMECÁNICO (E04) para nosotros es una preocupación, igualito como si fuera un familiar de uno, porque tantos años uno con esta gente y si es un accidente de trabajo peor todavía. Gracias a dios que nosotros no hemos tenido muchos accidentes de trabajo. Si la gente se enferma porque ya esta vieja, problemas de enfermedades de vejez no, y de todas maneras siempre se les ha apoyado. Cuando se enferman siempre se atienden. Cuando no tienen familiares, este, los mismos compañeros, uno mismo siempre esta pendiente de ellos en el hospital. aquí la gente es muy colaboradora con esas cosas,	También es necesario definir la enfermedad profesional según lo estipula la Ley del Trabajo y se refiere al estado patológico contraído en ocasión del trabajo o por exposición al ambiente en el que el trabajador se encuentra obligado a trabajar; y el que pueda ser originado por la acción de agentes físicos, químicos, o biológicos, condiciones económicas o meteorológicas. Factores psicológicos o emocionales que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, temporales o permanentes.  Los tipos de incapacidad como consecuencia de los accidentes o de las enfermedades profesionales son tipificadas en La Ley del Trabajo como (a) Muerte, (b) Incapacidad absoluta y permanente; (c) Incapacidad absoluta y temporal; (d) Incapacidad parcial y permanentemente; y (e) Incapacidad parcial y temporal.  Se hace la observación de que no se consideran como incapacidades los defectos físicos provenientes de accidentes o enfermedades profesionales que no inhabiliten al trabajador para ejecutar con la misma eficacia, la misma clase de trabajo de que era capaz antes de ocurrir el accidente o contraer la enfermedad.

## PROTOCOLO No. 124: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	G. PROCESO PRODUCTIVO PLANTA	ELEMENTOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	5.5.15

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Mayor Productividad

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Ahorita se me ocurre las materias primas. estar en constante cambios, la misma tecnología en el tiempo avanza vertiginosamente y si nosotros nos proveen de ciertos componentes que mejoran constantemente las partes tecnológicas pues para nosotros es fundamental porque el mismo proceso como tal, tal vez de alguna forma se simplifique o porque el producto venga menos volátil, o porque el producto perfectamente sea completamente inoloro menos molestias para usarlos, para operar cualquier persona de esta. Se me ocurre pensar lo de la materia prima en primer lugar porque esto funciona todos los días. el proceso como tal también, internamente estamos mejorándonos haciendo mas practico mas funcional si nos remontamos a hace 15 años atrás como se fabricaba la lamina que es nuestro producto líder obviamente vamos a encontrar unas diferencias abismales cual era el proceso de hace 15 años a ahora actualmente seguramente es mas versátil y mucho mas practico no solamente la materia prima como tal sino las mismas herramientas de trabajo correcto.	PLÁSTICO (E01) se me ocurre las materias primas. estar en constante cambios, la misma tecnología en el tiempo avanza vertiginosamente el mismo proceso como tal, tal vez de alguna forma se simplifique o porque el producto venga menos volátil, o porque el producto perfectamente sea completamente inoloro Internamente estamos mejorándonos haciendo mas practico mas funcional.  MADERA (E03) la base de todo mejoramiento es la disciplina. Es la constancia. Esa es la base de una buena productividad.. Que se trabaje en un ambiente de concordancia, de mucha tranquilidad	Para Porter, la productividad es el valor del producto generado por unidad de trabajo o de capital; depende tanto de la calidad y de las características de los productos (lo que determina los precios a que pueden venderse) como de la eficiencia con la que se producen.  En un cambio de paradigma, la competitividad bien entendida en la nueva economía informacional global no pasa fundamentalmente por una reducción de costos sino por un incremento de productividad.
I04 FCC	Yo creo que la base de todo mejoramiento es la disciplina. Es la constancia. Esa es la base de una buena productividad. Que la persona sea disciplinada para hacer las cosas. Que tenga una constancia y que se trabaje en un ambiente de concordancia, de mucha tranquilidad	METALMECÁNICA (E04) primero tendríamos que modificar un poco la parte de tecnología modernizarla. Segundo habría que este incentivar a la gente a adaptarse a esa tecnología. adaptarse e incentivarlos a que eso lo va a mejorar y los va a poner a producir mas, tanto a ellos como a la empresa. Porque cuando ellos producen mas pues tienen incentivo por producción y también sería para mi sería muy importante un buen gerente de planta que no tenemos en este momento. Gente calificada profesionalmente hay. o sea ingenieros graduadimos lo que uno no consigue es la calidad humana necesaria para manejar personal. Porque unos se sobrepasan. hay ingenieros que se sobre pasan en el mando, entonces lo que causan es una rebeldía total todo el mundo se les revela o al revés son muy blandos y nadie les hace caso, entonces terminamos no teniendo a nadie como que no tuviéramos a nadie. Al no haber gerente de planta, por ahorita, realmente es mi hermano, el que va por planta, mira y chequea, claro, no esta todo el día ahí metido y tiene el supervisor de planta que es el que le echa la manito en eso.	Esa productividad depende, en lo esencial, de tres factores: conectividad (vínculos comunicacionales), innovación (capacidad para generar nuevo conocimiento) y flexibilidad institucional (capacidad interna y la autonomía externa de las instituciones locales para negociar la articulación de la ciudad con las empresas e instituciones de ámbito supra local).
I05 ANN	Bueno, este, primero tendríamos que modificar un poco la parte de tecnología ¿no?, mejorarla en el aspecto de modernizarla. Segundo habría que este incentivar a la gente a adaptarse a esa tecnología. adaptarse e incentivarlos a que eso lo va a mejorar y los va a poner a producir mas, tanto a ellos como a la empresa. Porque cuando ellos producen mas pues tienen incentivo por producción y también sería para mi sería muy importante un buen gerente de planta que no tenemos en este momento. Gente calificada profesionalmente hay. o sea ingenieros graduadimos lo que uno no consigue es la calidad humana necesaria para manejar personal. Porque unos se sobrepasan. hay ingenieros que se sobre pasan en el mando, entonces lo que causan es una rebeldía total todo el mundo se les revela o al revés son muy blandos y nadie les hace caso, entonces terminamos no teniendo a nadie como que no tuviéramos a nadie. Al no haber gerente de planta, por ahorita, realmente es mi hermano, el que va por planta, mira y chequea, claro, no esta todo el día ahí metido y tiene el supervisor de planta que es el que le echa la manito en eso.		

## PROTOCOLO No. 125: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	G. PROCESO PRODUCTIVO PLANTA	FLEXIBILIDAD MODELO DE PRODUCCIÓN	5.5.16

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Modelo de Producción

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si, si como no. aunque aquí se lleva un patrón de trabajo basado en la productividad que se requiere mantener en el mes, por cuestión de costos, verdad, no bajarnos de un cierto volumen que nos permita mantener un costo, digamos, un costo que a la empresa marcar la comercialización le sea rentable o porque lo bajamos de ese tope y nuestros costos internos suben pero también es muy versátil, de que hoy no producimos laminas, sino que nos ponemos a producir tanques y el personal esta también capacitado para eso, así que la línea de producción también es muy funcional muy practica porque se transforma no serán laminas hoy porque la demanda del mercado la misma necesidad obliga, hoy serán tanques o mañana serán laminas para techar, recordemos que nuestros productos líderes son las laminas de divisiones de baño. Para pedidos especiales, estamos en la capacidad desde el punto de vista plástico reforzado en el ramo como tal estamos en la capacidad para fabricar cualquier producto, cualquier producto terminado en fibra de vidrio	PLÁSTICO (E01) Aunque aquí se lleva un patrón de trabajo basado en la productividad que se requiere mantener en el mes, por cuestión de costos, es muy versátil, de que hoy no producimos laminas, sino que nos ponemos a producir tanques y el personal esta también capacitado para eso, así que la línea de producción también es muy funcional muy practica Para pedidos especiales, estamos en la capacidad desde el punto de vista plástico reforzado en el ramo como tal estamos en la capacidad para fabricar cualquier producto, cualquier producto terminado en fibra de vidrio	Las líneas de producción de la PYME, son flexibles, versátiles y fácilmente adaptables a la planificación de la producción en un determinado momento.  El personal ha sido adecuado a las tareas a cumplir, siendo multitarea.  Las plantas no están automatizadas en su totalidad y hay procesos artesanales.
I04 FCC	Si es flexible. El operario, el maestro esta capacitado para dirigir cualquier tipo de trabajo. Detrás de los obreros, entonces, el sabe dirigir. A uno lo pone a hacer las gavetas. A otro a hacer los costados. Si y son multitareas. Pueden intercambiarse los operarios. Previa planificación, si exactamente, planificado. En cuanto a la tapiceria, es aparte, se trabaja en otro lado. Se trabaja a nivel de caracas. O sea dentro de un mismo negocio, hay otro negocio. Jurídicamente independiente de muebles gamma. Allá se hace todo el proceso [no se envían los esqueletos]. En Táchira se trabaja todo lo que es madera, todo lo que es el tapizado, del comedor es otro subcontrato, en otro taller de aquí, del Táchira. Los muebles como tal, eso si es 100% caracas	MADERA (E03)  Si es flexible. El operario, el maestro esta capacitado para dirigir cualquier tipo de trabajo. A uno lo pone a hacer las gavetas. A otro a hacer los costados. Si y son multitareas. Pueden intercambiarse los operarios. Previa planificación, En Táchira se trabaja todo lo que es madera, todo lo que es el tapizado, del comedor es otro subcontrato, en otro taller de aquí, del Táchira. Los muebles como tal, eso si es 100% caracas	La teoría económica clásica define la producción como la creación de utilidad y reconoce diversos tipos de ella.  Hay una utilidad de forma, en la cual se adiciona de manera física o química a un producto para hacerlo mas valioso (la madera se convierte en muebles, el alambre en resorte, la parafina en vela).  Otras utilidades son igualmente importantes para el consumidor final.
I05 ANN	Si, los trabajadores son multitarea, si. Hay flexibilidad en el modelo de producción por precisamente por la diversidad de productos que nosotros fabricamos, nosotros fabricamos miles de productos, porque hasta un simple ganchito hasta una cuestión muy elaborada de alambre que lleva muchos pasos entonces todos tienen que adaptarse y el producto tiene que salir de alguna manera.	METALMECÁNICO (E04) Los trabajadores son multitarea. Hay flexibilidad en el modelo de producción por precisamente por la diversidad de productos que nosotros fabricamos, nosotros fabricamos miles de productos entonces todos tienen que adaptarse y el producto tiene que salir de alguna manera.	Utilidad de lugar (el transportar los muebles hacia Caracas, donde son requeridos); Utilidad de tiempo (el almacenar un calzado en octubre hasta diciembre para la temporada); El valor final es la utilidad de posesión cuando las familias de Caracas compran los muebles.

## PROTOCOLO No. 126: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	H. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA COMO ELEMENTO FAVORABLE DE LA PRODUCTIVIDAD	5.5.17

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Layout
En opinión de los gerentes, sus fabricas tienen una correcta distribución de planta, apoyados en los profesionales de la ingeniería industrial, egresados de las universidades locales.		

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Definitivamente, y aunque algunas oportunidades en el tiempo hemos cambiado la distribución pero cuando estamos creciendo entonces el mismo crecimiento interno o porque nos ampliamos en cuanto a la planta física nos ampliamos un poco mas y requerimos de mayor productividad, incrementamos la mayor cantidad de unidades producidas pues, requiere reorganizar la distribución. Pero siempre pensando de que esa distribución sea lo mas funcional, lo mas practico del proceso como tal de eso nos ha ayudado mucho sobre todo la parte industrial, los ingenieros, los supervisores que son los encargados de esa materia de la productividad industrial, entonces, de allí es donde viene el aporte de ese departamento y entonces nos sentamos y oímos, opinamos, buscamos la mejor vía y se reorganiza la distribución si es necesario.	PLÁSTICO (E01) (E01)  En el tiempo hemos cambiado la distribución, en cuanto a la planta física nos ampliamos un poco mas y requerimos de mayor productividad, incrementamos la mayor cantidad de unidades producidas pues, requiere reorganizar la distribución. Que esa distribución sea lo mas funcional, nos ha ayudado la parte industrial, los ingenieros, los supervisores.	El Layout o distribución de planta, apoyados en los estudios de movimientos y tiempo, junto al análisis de las etapas en el proceso productivo conforme un tipo de organización de maquinas y operarios que garanticen una mayor productividad y fluidez en el proceso productivo.
I04 FCC	Bueno, favorece la productividad, porque estamos manteniendo primero la calidad, segundo tratamos de abaratar los costos. Estar todo organizadamente en la empresa si, favorece 100% la productividad porque al momento que se esta trabajando en una manera de por serie, es mucho mas rendidor o rinde mas el tiempo o los materiales y se elabora mas fácilmente y mas limpiamente el producto, porque se va sectorizando se trabaja por sectores así, donde están haciendo la gavetas se hace la gavetas, donde se esta haciendo el esqueleto, se esta haciendo el esqueleto, donde la persona que esta lijando se esta lijando y automáticamente una vez al ya estar armado, el mueble se saca para proceso de pintura. Entonces, si tuviésemos todo como un caos, tenga la plena seguridad que se hace un embrollo y no tendríamos rendimiento ninguno	MADERA (E03)  Favorece la productividad, porque estamos manteniendo primero la calidad, segundo tratamos de abaratar los costos. Estar todo organizadamente en la empresa si, favorece 100% la productividad se esta trabajando en una manera de por serie, es mucho mas rendidor o rinde mas el tiempo o los materiales y se elabora mas fácilmente y mas limpiamente el producto. Si tuviésemos todo como un caos, tenga la plena seguridad que se hace un embrollo y no tendríamos rendimiento ninguno.	
I05 ANN	Este, por supuesto que favorece y desfavorece. Gracias a dios nosotros tenemos la distribución técnicamente formulada o sea esta hecha para precisamente para que el manejo sea mas fácil porque así se estipula en las plantas industriales mecánicas como la nuestra. para eso hay parámetros que uno se tiene que medir por ahí	METALMECÁNICO (E04)  Gracias a Dios nosotros tenemos la distribución técnicamente formulada, esta hecha para que el manejo sea mas fácil porque así se estipula en las plantas industriales mecánicas como la nuestra.	

## PROTOCOLO No. 127: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	G. PROCESO PRODUCTIVO PLANTA	RIGIDEZ PRODUCTIVA	5.5.18

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Rechazo a la rigidez productiva
Los gerentes manifiestan que a rigidez es dañina. Se nota un acentuado comportamiento influido por "lo que marca la pauta del mercado" y no son acciones proactivas.		

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	En mi opinión, la rigidez es mala, la rigidez es negativa, aquí hay otro como slogan o refrán que mantenemos, siempre le voy a hablar en función de lo que aquí pues hablamos y manejamos, aquí siempre hay un cambio de voz aunque tenemos un patrón repito ya de trabajo de una programación pero aquí hay siempre un cambio de voz, aquí no hay rigidez aquí no existe la rigidez en la toma de decisiones aquí quien me marca a mí la pauta es el mercado y si yo tengo que hacer aquí muy preciso y estar muy presto muy vigilante, cual es la necesidad que realmente que viene del mercado que va a marcarme la pauta a decirme eso y si esto requiere que yo tome una decisión interna conjuntamente por supuesto con la directiva y la parte productiva porque la prioridad es vender “x” producto pero inmediatamente cambiamos, o sea no hay rigidez en ese aspecto.	PLÁSTICO (E01) La rigidez es mala, es negativa. Aquí hay siempre un cambio de voz, aquí no hay rigidez aquí no existe la rigidez en la toma de decisiones aquí quien me marca a mí la pauta es el mercado, presto muy vigilante, cual es la necesidad que realmente que viene del mercado. MADERA (E03) El industrial de hoy día, tiene que concientizarse que las personas cambiamos. yo creo que el descubrimiento del siglo 20 del Siglo pasado fue precisamente que el ser humano cambia, regenerando completamente y se esta cambiando constantemente y que la manera de pensar es absolutamente cambiante. El pensamiento de ahorita no son los mismos de ayer. Si esa moda que tu tenías en ese momento cuando tenías 15 años, estuviera prevaleciendo en estos momentos, entonces no tendría aceptación dentro de la juventud y aparte de eso yo creo que Ud. le hubiese dejado toda la ropa que tenías a tus hijas y no habría comercio y el comercio se basa en eso, en el consumismo digámoslo.	La rigidez productiva se concibe como la rigurosidad y severidad en el desarrollo de los procesos productivos en base a patrones prefijados lo cual le da una característica de inflexible.  En estas condiciones, difícilmente la innovación y la creatividad del personal se harán presentes.
I04 FCC	El industrial de hoy día, tiene que concientizarse que las personas cambiamos. yo creo que el descubrimiento del Siglo 20 del siglo pasado fue precisamente que el ser humano cambia, que se esta regenerando completamente y se esta cambiando constantemente y que la manera de pensar es absolutamente cambiante. no somos la misma persona que nos levantamos esta mañana ni somos los mismos de ayer. Porque el pensamiento de ahorita no son los mismos de ayer. entonces estamos tratando de mejorar estamos tratando de ser mas prácticos de ser otro tipo de persona, eso va de acuerdo también con la moda, entonces si tu te pones a mirar cuando tu tenías 15 años, las muchachas usaban otra cosa que las muchas de los 15 años de ahorita y si esa moda que tu tenías en ese momento cuando tenías 15 años, estuviera prevaleciendo en estos momentos, entonces no tendría aceptación dentro de la juventud y aparte de eso yo creo que Ud. le hubiese dejado toda la ropa que tenías a tus hijas y no habría comercio y el comercio se basa en eso, en el consumismo digámoslo así	METALMECÁNICO (E04) La rigidez no lleva a una buena producción. Hay que tener un poco de flexibilidad en todo.	
I05 ANN	Si, a mí me parece que sí, que no la rigidez no lleva a una buena producción. Hay que tener un poco de flexibilidad en todo.		

## PROTOCOLO No. 128: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	G. PROCESO PRODUCTIVO PLANTA	FLEXIBILIDAD MODELO DE PRODUCCION	5.5.19

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	* * ver 5516 * * fe de erratas
	VER 5.5.16	

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTIFICO
I01 CHA			
I02 MYR			
I03 NÑI			
I04 FCC			
I05 ANN			
I06 LOR		VER 5.5.16	VER 5.5.16

## PROTOCOLO No. 129: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	ÍTEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	I. CALIDAD	RELACION CALIDAD-GARANTIA DE LOS PRODUCTOS	5.5.20

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	Garantías
	Por los testimonios de los gerentes pareciera que los productos son de una calidad respetable.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Eso es un factor importantísimo a la hora de por supuesto, de ofrecer una venta real no, nuestros productos tienen garantía y hacemos ese enfoque en primer lugar otorgar garantía y como esta representada la inversión no, a través de la calidad y la durabilidad que nosotros otorgamos por los productos. En cuanto al tiempo, bueno en el caso de los tanques para almacenar agua le estimamos 10 años, en el caso de las laminas no hay un tiempo determinado pero normalmente ya por la experiencia que tenemos de y testimonios reales hay puertas de baño instaladas que tienen 15 – 20 años que no ha habido problema.	PLÁSTICO (E01)  Nuestros productos tienen garantía, como esta representada la inversión no, a través de la calidad y la durabilidad que nosotros otorgamos por los productos. Los tanques para almacenar agua le estimamos 10 años, en el caso de las laminas no hay un tiempo determinado, hay puertas de baño instaladas que tienen 15 – 20 años.	El propósito general de una garantía es asegurar a los clientes que recibir una compensación en el caso de que el producto no cumpla con lo que se espera de él.  La proyección de la imagen de la calidad apropiada es vital.
I04 FCC	100% relativa. De acuerdo al precio es la calidad, o sea la relación precio valor inclusive el precio es mucho menos de lo que realmente vale el producto porque en los últimos tiempos, hemos bajado el margen de ganancia manteniendo así, la calidad para poder mantener las ventas. La mercancía nuestra toda tiene su garantía, normalmente no se puede exceder de 6 meses de garantía lo que es la línea de muebles, ya pasado los 6 meses no es que venza la garantía, de repente podemos tener servicios de reparación, pero no lo tenemos, pero se le puede reparar "x" o "y" un mueble si cuando el producto esta muy bien terminado. Un mueble si de a los 6 meses ya se sabe el tipo de pintura, pasa la prueba exactamente. Si por ejemplo, por accidente se le daña, se puede auxiliar, pero la garantía son 6 meses.	MADERA (E03)  De acuerdo al precio es la calidad, hemos bajado el margen de ganancia manteniendo así, la calidad para poder mantener las ventas. La mercancía nuestra toda tiene su garantía, normalmente no se puede exceder de 6 meses de garantía de repente podemos tener servicios de reparación.	Las garantías y servicios son características del producto que requieren en la actualidad considerable atención por parte de la gerencia, debido a las quejas de los consumidores y a la protección legal que los ampara.  En cuanto a la Calidad, en Diciembre de 1998 fue creado el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (Sencamer).
I05 ANN	Bueno, son de muy buena calidad. El sistema de garantías no existe, no, por ahora no, Nosotros tenemos la Calidad Norven, pero no la volvimos a renovar. Se ha pensado en renovar, por supuesto, lo que pasa es que estamos como despertando de un sueño muy largo, de una pesadilla muy larga y hasta ahora vamos contentos por haber tratando de sobrevivir y mas nada [risas]	METALMECÁNICO (E04)  Son de muy buena calidad, el sistema de garantías no existe. Nosotros tenemos la Calidad Norven, pero no la volvimos a renovar, se ha pensado en renovar.	La misión de Sencamer es asegurar el funcionamiento del Sistema Venezolano para la Calidad como soporte al modelo del desarrollo socioeconómico del país y al mejoramiento de la calidad de vida del Venezolano (Véase <a href="http://www.sencamer.gob.ve/">www.sencamer.gob.ve/</a> ).

## PROTOCOLO No. 130: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	I. CALIDAD	DESPERDICIO	5.5.21

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Productos defectuosos
No hay una evaluación de las causas del desperdicio que no es originado naturalmente por el proceso productivo.	El desperdicio en los procesos productivos es catalogado como "normal" por los gerentes.	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Bueno, le comentaba que hay una planificación por supuesto que se lleva a cabo aquí basada en un presupuesto que se debe cumplir en el mes. Entonces tenemos un estimado de producir tantos metros cuadrados y un estimado de facturar, vender también tantos metros también cuadrados. Sin embargo, esto puede tener una alteración no, o puede tener un cambio de acuerdo a como se nos este presentando el mercado. En cuanto a los productos defectuosos, no, ya en ese fondo mas específico no, si por "x" o "y" razón el producto sufrió en su proceso alguna alteración y termino así no hay vuelta atrás. Se desecha totalmente. No podemos reciclar en ningún momento. Hay mucho desperdicio en planta, si lo hay, tendríamos que tener otro tipo de tecnología como para recuperar todo este desperdicio que nos permitiera buscarle mas utilidad a esto, pero no, el desecho que se tiene en fibra o en plástico reforzado ya queda así. Yo les comentaba que esos son los momentos en que aquí se hacen ciertas limpiezas en la planta a través del mismo servicio de aseo urbano, se lleva todo esto a un relleno sanitario. En cuanto al costo asignado a este desperdicio, bueno en ese aspecto, no se como esta estructurado exactamente allí, no, sin embargo considero que todo esto por supuesto deba estar protegido, por supuesto que si.	<p><b>PLÁSTICO (E01)</b> En cuanto a los productos defectuosos, si por "x" o "y" razón el producto sufrió en su proceso alguna alteración y termino así no hay vuelta atrás. Se desecha totalmente. No podemos reciclar en ningún momento. Hay mucho desperdicio en planta, tendríamos que tener otro tipo de tecnología limpiezas en la planta a través del mismo servicio de aseo urbano, se lleva todo esto a un relleno sanitario. El costo asignado a este desperdicio, deba estar protegido.</p> <p><b>MADERA (E03)</b> Es muy poco. No hay desperdicio. En caso de tener que rehacer un trabajo, dependiendo de lo que sea, si es algo que no vale la pena rehacerlo, pues es preferiblemente hacerlo y darle un costo de pérdida total,</p> <p><b>METALMECÁNICO (E04)</b> El desperdicio siempre es obligado. Es natural, porque el fleje es una lamina. Se trabaja sobre una lámina por decir algo esto y si yo voy a hacer una arandela en esta lamina por supuesto que si yo hago el huequito va haber desperdicio. Del desperdicio incontrolado si hay como no. Pero gracias a dios no es muy alto. Dentro de todo es el normal. Yo le diría un 3 - 4 % En cuanto al tratamiento de costo, no lo hay. Ni siquiera lo absorbe el producto. Simplemente lo absorbemos nosotros, y como es pequeño...</p>	<p>Los productos tienen atributos. Esos beneficios son comunicados y ofrecidos, por ejemplo, la calidad, las características y el diseño.</p> <p>Los productos que salen de la línea de producción como defectuosos no han tenido la calidad necesaria para ser llevados a un mercado, por lo que tienen que ser desechados como defectuosos.</p> <p>La calidad tiene dos dimensiones.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El grado (grado de calidad que sostendrá la posición del producto en el mercado a la cual se dirige), y</li> <li>2. La consistencia (ofrecer de forma consistente el grado de calidad que se ha pactado).</li> </ol> <p>La calidad sirve para posicionar un producto en el mercado.</p> <p>Finalmente, la calidad significa, que un producto tiene ausencia de defectos o variaciones.</p>
I04 FCC	Es muy esporádicamente, es muy poco. No hay desperdicio. Todo esta calculado de tal manera que todo alcance para todo y es donde estriba la economía y de ahí es que se pueda bajar los costos. En caso de tener que rehacer un trabajo, dependiendo de lo que sea, si es algo que no vale la pena rehacerlo, pues es preferiblemente hacerlo y al costo ese darle un costo de pérdida total, por ejemplo porque hay cosas que no vale la pena desbaratarlo para volverlo a hacer entonces es mucho más económicos de hacerlos de nuevo		
I05 ANN	El desperdicio siempre es obligado. Es natural, porque el fleje es una lamina. Se trabaja sobre una lámina por decir algo esto y si yo voy a hacer una arandela en esta lamina por supuesto que si yo hago el huequito va haber desperdicio. Del desperdicio incontrolado si hay como no. Pero gracias a dios no es muy alto. Dentro de todo es el normal. Yo le diría un 3 - 4 % En cuanto al tratamiento de costo, no lo hay. Ni siquiera lo absorbe el producto. Simplemente lo absorbemos nosotros, y como es pequeño...		

## PROTOCOLO No. 131: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	J. CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD OCIOSA	5.5.22

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	

Capacidad Ociosa

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Estamos hablando de que actualmente tenemos si como no, de nuestra capacidad total estamos aproximadamente de un 45% de un 50%, si correcto de lo que es la capacidad instalada. Diríamos capacidad ociosa desde el punto de vista de que pudiésemos estar funcionando un 100% de acuerdo a la demanda que tenga el mercado, pero esto es progresivo hemos visto una mejora que se ha mantenido en el mercado y que nos ha permitido ir reduciendo esta capacidad ociosa no, hasta hace un año dos años quizás por la misma problemática que existía de un mercado en el ámbito nacional estábamos trabajando en un 30 ya vamos en un 45 – 50% en los últimos casos. Para reducir estos porcentajes, bueno, la estrategia la hemos recibido directamente del mismo mercado, el consumo se ha incrementado consideramos que hay una estabilidad política que eso influye bastante y por otra parte, bueno, seguimos estimulando un poco mas a nuestros clientes. Tenemos una campaña que arrancamos recientemente que es una campaña publicitaria con un comercial televisivo también, y esto ayuda por supuesto que esto ayuda bastante. Referido a la cuantificación de estas pérdidas, podemos hacer ciertas estimaciones en el momento que se requiera tenerlas en este momento en la mano no, claro. Lo que es perdida es difícil de recuperar.	PLÁSTICO (E01) actualmente tenemos si, hemos visto una mejora que se ha mantenido en el mercado y que nos ha permitido ir reduciendo esta capacidad ociosa no, hasta hace un año dos años quizás por la misma problemática que existía de un mercado en el ámbito nacional estábamos trabajando en un 30 ya vamos en un 45 – 50% en los últimos casos. Para reducir estos porcentajes, bueno, la estrategia la hemos recibido directamente del mismo mercado, el consumo se ha incrementado consideramos que hay una estabilidad política que eso influye bastante y por otra parte, bueno, seguimos estimulando un poco mas a nuestros clientes. Arrancamos recientemente que es una campaña publicitaria con un comercial televisivo también, la cuantificación de estas pérdidas, podemos hacer ciertas estimaciones lo que es perdida es difícil de recuperar.	Es aquella capacidad instalada que no está siendo usada en planta por diferentes razones y esto genera costos en su mayoría no absorbidos.  Es una situación anormal que con frecuencia sufre la PYME del Estado Táchira.
I02 MYA	... en el sector de nosotros nos ha afectado fuertemente... nos obligan a reducir mi producción, nos obligan a utilizar menos nuestra capacidad instalada en un porcentaje bajo de capacidad instalada, entonces eso desmotiva al gerente como tal o la empresa simplemente se mantiene en un estado pasivo (...) no tiene motivaciones... no puede actuar, frena lo que es parte de inversiones, nos frena de elaborar nuevos productos, de diseño de nuevos productos, nuevas líneas de producción pues uno esta tan limitado que no hay acceso a otras cosas. ¿me entiende?	PARAFINA (E02) Los problemas en el suministro de materia prima obligan a reducir la capacidad instalada, desmotivando al empresario a efectuar nuevas inversiones.	
I04 FCC	La planta no ha trabajado full tiempo. . No, ha habido épocas que se han bajado la producción a un 80% o sea que de repente esta trabajando con la capacidad de un 10% lo que acabamos de pasar hace dos años [paro venezolano] y lo que estamos pasando a comienzos de este año, que estábamos, prácticamente quietos, parados, lentos. Entonces que la mayoría de la maquinas no están trabajando. Que la mayoría de la gente esta fuera del trabajo. Hay veces que se trabaja en un 10% y 90% ocioso. Pero no es este el momento, no es el caso. Eso paso por el paro y el comienzo del año, que es la temporada mas baja. En cuanto al manejo de esa capacidad ociosa, ahí es donde vienen los momentos desesperados, cuando se piensa inclusive hasta en un cierre y uno empieza a tomar el caso de la gente que trabaja con uno porque ahí es donde se piensa en el padre de familia que se va a quedar sin trabajo, en una cantidad de cosa que sería bueno que lo viesen también el gobierno, muy fundamental que lo vea el gobierno, si esta partecita. Si la parte humana. Respecto a lo que se pierde por esa situación, nunca me he puesto a sacar costos, pero si se suma es bastante son cifras elevadas, que no que se pierda, porque si no hay productividad no hay a quien venderle no hay perdida, sencillamente es estancamiento y es la no, la ausencia de ganancia, pero no es perdida como perdida porque en realidad no es un dinero que estaba ahí que de repente se desapareció, no sino que se dejó de percibir, no se como manejar ese concepto. Yo creo se quedaron sin absorber, eso se quedo ahí como en un limbo económico que no y yo creo que eso fue lo que hicieron porque sino estuviéramos "llorando sobre la leche derramada".	MADERA (E03) .La planta no ha trabajado full tiempo. ha habido épocas que se han bajado la producción a un 80% o sea que de repente esta trabajando con la capacidad de un 10% lo que acabamos de pasar hace dos años [paro venezolano] y lo que estamos pasando a comienzos de este año, que estábamos, prácticamente quietos, parados, lentos. Hay veces que se trabaja en un 10% y 90% ocioso. En cuanto al manejo de esa capacidad ociosa, ahí es donde vienen los momentos desesperados, cuando se piensa inclusive hasta en un cierre Respecto a lo que se pierde por esa situación, nunca me he puesto a sacar costos, pero si se suma es bastante son cifras elevadas, sencillamente es estancamiento y es la no, la ausencia de ganancia, pero no es perdida como perdida porque en realidad no es un dinero que estaba ahí que de repente se desapareció, no sino que se dejó de percibir, no se como manejar ese concepto. Yo creo se quedaron sin absorber, eso se quedo ahí como en un limbo económico que no y yo creo que eso fue lo que hicieron porque sino estuviéramos "llorando sobre la leche derramada".	
I05 ANN	Yo creo que un 40% ociosa. Eso oscila. Hay meses que estamos muchas maquinas paradas. Otros meses, que me lleo trabajo para esta, para esta y para esta maquina entonces oscila, pero si a veces es grande. En cuanto a la frecuencia, digamos que hay unos 3 veces al año como cíclicos, de que estamos estacionados, Diciembre es terrible para nosotros diciembre – enero, luego vuelve sube baja un poco en semana santa Marzo – Abril, Vuelve a subir el pico mas grande, siempre, en la empresa con crisis o sin crisis el mejor mes es Mayo, no me pregunte por que. Claro lo que se cosecha en mayo se recoge en junio – julio son meses buenos. Este año [2004] agosto fue muy malo por la broma del referéndum, fue muy malo todo se paro, la gente estaba como en stand by. Agosto – septiembre fue malo. Ahorita estamos repuntando un poquito y luego vuelve a bajar a finales de noviembre. No se ha valuado cuanto se pierde por la capacidad ociosa, no, no lo hemos estudiado, pero si por lo menos por decir que vendemos 43 millones en un mes normal, yo creo que si utilizáramos toda la capacidad podríamos tranquilamente vender 80 millones. Casi el 50% más del 50%. No hay alguna manera de minimizar esa perdida, ahorita no porque todo depende de la demanda, lo que pide el mercado.	METALMECÁNICO (E04) Yo creo que un 40% ociosa. En cuanto a la frecuencia, digamos que hay unos 3 veces al año como cíclicos, de que estamos estacionados, Diciembre es terrible para nosotros diciembre – enero, luego vuelve sube baja un poco en semana santa Marzo – Abril, Vuelve a subir el pico mas grande, siempre, en la empresa con crisis o sin crisis el mejor mes es Mayo, no me pregunte por que. Claro lo que se cosecha en mayo se recoge en junio – julio son meses buenos. Este año [2004] agosto fue muy malo por la broma del referéndum, fue muy malo todo se paro, la gente estaba como en stand by. Agosto – septiembre fue malo. Ahorita estamos repuntando un poquito y luego vuelve a bajar a finales de noviembre. No se ha valuado cuanto se pierde por la capacidad ociosa, no, no lo hemos estudiado, pero si por lo menos por decir que vendemos 43 millones en un mes normal, yo creo que si utilizáramos toda la capacidad podríamos tranquilamente vender 80 millones. Casi el 50% más del 50%. No hay alguna manera de minimizar esa perdida, ahorita no porque todo depende de la demanda, lo que pide el mercado.	

## PROTOCOLO No. 132: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	K. NIVELES DE INVENTARIOS	SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS	5.5.23

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Materia Prima: ¿Continua, Oportuna y Suficiente?
Se nota preocupación por parte de los gerentes ante la discontinuidad en el suministro de materia prima. Podría afirmarse que en ocasiones no hacen alianzas estratégicas.		

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Esto también obedece a otra planificación de compra que permite tener en los almacenes nuestros la suficiente cantidad de materia prima para cumplir con los objetivos de producción, claro que si.	PLASTICO (E01) Obedece a otra planificación de compra que permite tener en los almacenes nuestros la suficiente cantidad de materia prima para cumplir con los objetivos de producción, claro que si. En cuanto a la tendencia de los costos, la materia prima para nosotros es como casi el 80% del costo final del producto, va de la mano del dólar, hay otro factor que también influye en el costo de la materia prima y es la escasez. Hay un producto que se llama "MO" que lo fabrica una sola empresa a nivel mundial, y si hay escasez y hay mucha demanda el precio lo suben, y a todos en línea nos afecta directo a todos, tanto al sector del plástico como al sector de fibra de vidrio. Igual con la "R" resina, si la fabrica una empresa, aquí hay una empresa que la fabrica, ya es otro tipo de químico La "F" es una sola empresa en Venezuela que es "S" que muchas veces prefiere exportar antes que cubrir la demanda nacional [Venezuela], pero ellos han mantenido los precios últimamente, por lo menos han mantenido sus precios, En caso de los proveedores únicos, como el "MA" en el Japón, el es el único, se hicieron investigaciones de los proveedores y ya llegamos al que lo fabrica, no con el intermediario, por lo menos en el "MA" con el monómero si hay varios distribuidores y ellos aquí y ellos mas o menos mantienen sus costos, porque a la final a ellos les interesa vender, pero es difícil porque hay un solo proveedor mundial. Como fabricantes de láminas para puerta de baño, también somos los únicos en Venezuela, la competencia para la lámina de puerta de baño es plástico, que es la lámina acrílica, que es una lámina plástica, y el vidrio. El tanque tiene otras propiedades especiales, la cual se encarga el departamento de ventas lo hace saber a los potenciales clientes con sus volantes, ellos pasan información técnica,	Las materias primas son bienes industriales que se convierten en parte de otro producto físico y que no han sido procesados, excepto, el trabajo necesario para la economía y la protección del manejo físico.
I02 MYA	Eso se compensa porque igualmente a nosotros quienes nos suministra la materia prima es PDVSA con sus problemas y con sus regulaciones también nos limitaron la cuota de materia prima para producir. Entonces, ¿qué pasa? Tenemos menos materia prima para producir, menos productos que vender y el consumidor final pues también compra menos debido a su situación económica, entonces lo que hicimos fue que logramos estructurar la empresa en cuanto a costos producción, mercadeo, en precios y todo a lo mínimo, al nivel de producción actual que tenemos		La clasificación de materia prima incluyen (1) Bienes que se encuentran en su estado natural, como minerales, tierra, y productos de bosques y el mar; (2) Productos agrícolas como trigo, maíz, algodón, tabaco, fruta, vegetales; animales y sus productos: huevos y leche. Estos dos grupos de materias primas se comercializan de manera muy diferentes.
I03 NNI	En cuanto a la tendencia de los costos, la materia prima para nosotros es como casi el 80% del costo final del producto, va de la mano del dólar, si el dólar va subiendo, la materia prima sube, hay otro factor que también influye en el costo de la materia prima y es la escasez. Hay un producto que se llama monómero que lo fabrica una sola empresa a nivel mundial, y si hay escasez y hay mucha demanda el precio lo suben, y a todos en línea nos afecta directo a todos, tanto al sector del plástico como al sector de fibra de vidrio. Igual con la resina, si la fabrica una empresa, aquí hay una empresa que la fabrica, ya es otro tipo de químico La fibra es una sola empresa en Venezuela que es "S" que muchas veces prefiere exportar antes que cubrir la demanda nacional [Venezuela], pero ellos han mantenido los precios últimamente, por lo menos han mantenido sus precios, En caso de los proveedores únicos, como el "MA" en el Japón, el es el único, se hicieron investigaciones de los proveedores y ya llegamos al que lo fabrica, no con el intermediario, por lo menos en el "MA" con el monómero si hay varios distribuidores y ellos aquí y ellos mas o menos mantienen sus costos, porque a la final a ellos les interesa vender, pero es difícil porque hay un solo proveedor mundial. Como fabricantes de láminas para puerta de baño, también somos los únicos en Venezuela, la competencia para la lámina de puerta de baño es plástico, que es la lámina acrílica, que es una lámina plástica, y el vidrio. El tanque tiene otras propiedades especiales, la cual se encarga el departamento de ventas lo hace saber a los potenciales clientes con sus volantes, ellos pasan información técnica,	PARAFINA (E02) PDVSA no suministra la materia prima con regularidad debido a consecuencias del paro petrolero de 2002-2003 por lo que las empresas han tenido que estructurarse, trabajando a menor capacidad.	Las materias prima forma parte de la clasificación de bienes o productos industriales.
I04 FCC	Si es continuo, oportuno y cantidades suficientes. Normalmente el que se encarga de eso es el Sr. "T" pero yo tengo conocimiento cuando se compra que si la materia prima, en la ferretería, en donde venden los insumos de la carpintería, la MADERA (E03). Hay buena fluidez en cuanto a la MADERA (E03), tuvimos problemas con los haladores, por ejemplo que ya no se conseguían, pero ya se están consiguiendo. Si es necesario se buscan en otros estados del país ó en Colombia. .	MADERA (E03) Si es continuo, oportuno y cantidades suficientes. Tuvimos problemas con los haladores, pero ya se están consiguiendo. Si es necesario se buscan en otros estados del país ó en Colombia.	
I05 ANN	Si es continuo. No tenemos problemas porque nosotros lo compramos a Colombia y realmente ellos no tienen problema, Los proveedores venezolanos se han puesto supremamente costosos y muy exclusivos. Que si me compras tal cantidad, tienes que pasar de tal cantidad, me pagas al contado. Si no me pagas al contado no se que. ¡Demasiado!, son muy soberbios y entonces no le da a uno respiro. En Colombia inclusive nos dan hasta crédito de 1 - 2 meses que nos demoremos en pagar pero ya nos tienen esa confianza a pesar de que es importación	METALMECÁNICO (E04) Si es continuo. No tenemos problemas porque nosotros lo compramos a Colombia y realmente ellos no tienen problema, Los proveedores venezolanos se han puesto supremamente costosos y muy exclusivos. Que si me compras tal cantidad, tienes que pasar de tal cantidad, me pagas al contado. Si no me pagas al contado no se que. ¡Demasiado! son muy soberbios y entonces no le da a uno respiro. En Colombia inclusive nos dan hasta crédito de 1 - 2 meses que nos demoremos en pagar pero ya nos tienen esa confianza a pesar de que es importación	

## PROTOCOLO No. 133: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	L. MARKETING	POLÍTICAS DE MARKETING ORIENTADAS A CREAR VALOR	5.5.24

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Políticas de Marketing
Los gerentes no manejan muy claramente los conceptos de políticas en mercadeo, valor agregado		

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si, se abre una conciencia en las personas de que tenemos que almacenar agua aparte de almacenar agua tenemos que racionarla también el tanque para almacenar agua pues va orientado en esa política de concientizar a la gente a que debe tener un tanque en su casa para tomar previsiones porque también la experiencia que a habido es cuando aquí en el caso tal san Cristóbal hay un problema en el acueducto, mire la gente la pasa difícil.	PLÁSTICO (E01)  Se abre una conciencia en las personas de que tenemos que almacenar agua, tenemos que racionarla. El tanque para almacenar agua va orientado en esa política de concientizar a la gente a que debe tener un tanque en su casa para tomar previsiones en el caso tal san Cristóbal hay un problema en el acueducto, mire la gente la pasa difícil.	Las Metas se definen como las aspiraciones de las organizaciones que deben lograr en un tiempo determinado, de un año o menos, con el objeto de alcanzar en el futuro de objetivos alargo plazo. Se formulan en términos de logro a nivel empresarial o divisional, ejemplo, mercadeo, finanzas.
I04 FCC	En lo que a mí respecta aquí, como lo hacemos de persona a persona, entonces tratamos de ubicar la mercancía en los lugares ideales, no popularizarla, sino vender de una forma selectiva de tal manera que la mercancía vaya al público que realmente tiene que ir. Porque una vez que tu tengas un mueble de nosotros en tu casa, quiere decir que personas de la misma calidad social y económica que la de Ud., que es la que lo visita, UD no va a recibir la misma persona con la manera de publicidad de persona a persona, esa yo creo que es una de las mejores estrategias que nosotros tenemos y que nos ha dado resultado porque no ha sido un publicidad masiva que llegue a un montón. primero que no tendríamos capacidad de producción y segundo que la gente no tendría la capacidad de adquisición	MADERA (E03)  Lo hacemos de persona a persona, tratamos de ubicar la mercancía en los lugares ideales, no popularizarla, sino vender de una forma selectiva de tal manera que la mercancía vaya al público que realmente tiene que ir. Porque una vez que tu tengas un mueble de nosotros en tu casa, quiere decir que personas de la misma calidad social y económica que la de Ud., que es la que lo visita, UD no va a recibir la misma persona con la manera de publicidad de persona a persona, esa yo creo que es una de las mejores estrategias que nosotros tenemos y que nos ha dado resultado porque no ha sido un publicidad masiva que llegue a un montón. primero que no tendríamos capacidad de producción y segundo que la gente no tendría la capacidad de adquisición	Ahora bien, las políticas en el área de mercadeo son aquellas dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.  Las políticas se definen como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.
I05 ANN	Ahorita no, no esa parte nosotros todavía no lo manejamos. Porque como le digo, el producto se vende bastante bien la verdad porque es un producto de necesidad. Eso sería tener una publicidad bien armadita, por supuesto que sería muy bueno hacerlo pero no lo hemos hecho, eso sale de una explicación eso sale en nuestros catálogos se maneja a nivel de vendedores, el vendedor se lo entrega al cliente y eso sale en la literatura explicando la calidad de los resortes y el porque. Claro hay la orientación de calidad. Si.	METALMECÁNICO (E04)  Ahorita no, no esa parte nosotros todavía no lo manejamos. Porque como le digo, el producto se vende bastante bien la verdad porque es un producto de necesidad. Eso sería tener una publicidad bien armadita, por supuesto que sería muy bueno hacerlo pero no lo hemos hecho, eso sale de una explicación eso sale en nuestros catálogos se maneja a nivel de vendedores, el vendedor se lo entrega al cliente y eso sale en la literatura explicando la calidad de los resortes y el porque. Claro hay la orientación de calidad.	Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Con frecuencia se formulan en términos de actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, etc. según se trate pueden aplicarse a toda la empresa o a ciertos departamentos o actividades operativas.

## PROTOCOLO No. 134: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	L. MARKETING	ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE	5.5.25

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	PYME orientada al cliente
E03 y E04 reconocen la importancia del cliente como razón para la existencia de la empresa y ellos, por lo tanto, "tratan" de cumplirle.		

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	yo creo que la idiosincrasia que manejamos nosotros internamente es para la misma ventas como tal guarda una cierta relación con el mismo cliente que también esta concebido su negocio para vender nuestro producto, es decir, estamos estrechamente relacionados en cuanto al objeto principal que tiene cada negocio, si yo fabrico, si yo fabrico laminas en fibra de vidrio verdad y mi objeto es fabricar y comercializar pues de alguna forma hay una relación porque mi cliente o distribuidor su objeto principal es comercialización distribución del producto de este tipo, con el si estamos estrechamente ligado, a su vez sería el mayorista o nuestro distribuidor con todos los instaladores que consiga el en sus zonas potenciales porque ese instalador depende de que ese distribuidor tenga a la mano, le garantice tener en su piso de venta, en su stock las laminas que el esta presupuestando en la calle, ¿no?	PLÁSTICO (E01)  Yo creo que la idiosincrasia que manejamos nosotros internamente es para la misma ventas como tal guarda una cierta relación con el mismo cliente que también esta concebido su negocio para vender nuestro producto, es decir, estamos estrechamente relacionados en cuanto al objeto principal que tiene cada negocio, si yo fabrico, si yo fabrico laminas en fibra de vidrio verdad y mi objeto es fabricar y comercializar pues de alguna forma hay una relación porque mi cliente o distribuidor su objeto principal es comercialización distribución del producto de este tipo, con el si estamos estrechamente ligado, a su vez sería el mayorista o nuestro distribuidor con todos los instaladores que consiga el en sus zonas potenciales porque ese instalador depende de que ese distribuidor tenga a la mano, le garantice tener en su piso de venta, en su stock las laminas que el esta presupuestando en la calle, ¿no?	Contemporáneamente la nueva filosofía que les impone el mercado a las organizaciones es el centrarse en el cliente, no solo para sobrevivir, sino para triunfar.  Deberá por lo tanto, proporcionar valor a los clientes siendo aptas para crear consumidores y no solo para crear productos.  Deben ser hábiles para la ingeniería de mercados y no solo para la ingeniería de productos. Los clientes quieren maximizar el valor.
I04 FCC	La organización esta orientada al cliente porque la razón de existir de esta empresa y cualquier otra empresa es única y exclusivamente la razón de existir es esa. Porque si no existen clientes sencillamente no existe la empresa, y si no existe la empresa, no habrá trabajadores ni nada por el estilo y el inversionista pues sencillamente agarra sus reales y se va para otro lado donde pueda invertir. O sea que si estamos dirigidos 100% hacia la comodidad del cliente, hacia la atención del cliente, hacia la conformidad del cliente...		Las empresas deben enfrentar una feroz competencia por lo que tienen que cambiar el paradigma de ser organizaciones centradas en la filosofía del producto y las ventas y adoptar el nuevo paradigma de la filosofía del cliente y la mercadotecnia.
I05 ANN	Claro, Si, Primero porque yo creo porque atendemos bien al cliente. Tratamos de cumplirle. Tratamos de resolverles sus problemas porque generalmente siempre piden urgente, urgente, todo el mundo pide urgente, todo rápido, todo tiene que ser entregado de hoy para mañana. Uno trata de cumplirle a los clientes aunque sea les manda un poquito, bueno me pediste 10 mil te mando 3 mil para que te vayas arreglando, o sea siempre trata uno de colaborar buscando siempre la forma de mantenerlos	MADERA (E03)  La organización esta orientada al cliente porque la razón de existir de esta empresa y cualquier otra empresa es única y exclusivamente la razón de existir es esa. Porque si no existen clientes sencillamente no existe la empresa, y si no existe la empresa, no habrá trabajadores ni nada por el estilo y el inversionista pues sencillamente agarra sus reales y se va para otro lado donde pueda invertir. O sea que si estamos dirigidos 100% hacia la comodidad del cliente, hacia la atención del cliente, hacia la conformidad del cliente...  METALMECÁNICO (E04)  Claro, Si, Primero porque yo creo porque atendemos bien al cliente. Tratamos de cumplirle. Tratamos de resolverles sus problemas porque generalmente siempre piden urgente, urgente, todo el mundo pide urgente, todo rápido, todo tiene que ser entregado de hoy para mañana. Uno trata de cumplirle a los clientes aunque sea les manda un poquito, bueno me pediste 10 mil te mando 3 mil para que te vayas arreglando, o sea siempre trata uno de colaborar buscando siempre la forma de mantenerlos	

## PROTOCOLO No. 135: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	L. MARKETING	CICLO DE VIDA PRODUCTOS	5.5.26

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	
La "renovación" de E01 llevo prácticamente ;19 años; y eso porque el mercado se le saturo con el diseño clásico.		
		Ciclo de vida del producto

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	En el caso de nuestro producto líder nosotros recién un año vamos a cumplir, logramos renovarlo, logramos oxigenar de alguna forma ese renglón, porque vendimos de aproximadamente 20 años con la misma lamina pero con esta presentación de la que hablábamos en otras charlas en otras entrevistas de que estos estampados estos colores tiene ya un poco mas agotado el mercado y nos obligo a innovar, por eso está esta lamina que es mucho mas fresca que se llama la lamina cristal	PLÁSTICO (E01) En el caso de nuestro producto líder nosotros recién un año vamos a cumplir, logramos renovarlo, logramos oxigenar de alguna forma ese renglón, porque vendimos de aproximadamente 20 años con la misma lamina pero con esta presentación de la que hablábamos en otras charlas en otras entrevistas de que estos estampados estos colores tiene ya un poco mas agotado el mercado y nos obligo a innovar, por eso está esta lamina que es mucho mas fresca que se llama la lamina cristal	Un producto, es tan solo un conjunto de atributos físicos y químicos tangibles conformados de manera identificable.
I04 FCC	Hay casos como estos, por ejemplo, esta mañana atendí una cliente que hace 25 años compro un juego de recibo, que lo compro ella aquí, y que esta intacto dice ella, y que se lo regalo a su hermano y solamente lo que hizo fue mandarlo a lavar. Yo creo que eso dice muchísimo de la vida de nuestros productos. La mercancía nuestra tiene la ventaja de que se tiene en cuenta, de que no tenemos una tendencia de la moda, vamos mucho con la moda, pero no tenemos una tendencia, ¿Por qué?, porque el mueble nuestro es un mueble que se lleva ahorita, se llevo antes y se seguirá llevando. Lo que cambian a veces son los colores pero los estilos trabajamos mucho sobre la combinaciones de neoclásico, o sea combinación de clásico moderno, entonces, de tal manera que si Ud., le coloca una decoración moderna con ese tipo de mueble que no vaya mal. No es un tipo de mueble definido como un Luis XVI, ó un Luis XV, un barroco, un vernier. Nosotros le agarramos detalles de ese tipo de muebles, de tal manera que se pueda combinar con ese mueble, o se pueda combinar con un mueble axe, que es totalmente rectilíneo americano y liso. Entonces, yo creo que es un mueble de siempre. Es como los zapatos laura, por ejemplo, que tú los compraste hace 20 años y te los pones esta noche y te dicen que lindos, que bellos, te quedan bien con el vestido moderno que tengas o con un estilo muy clásico que también tengas. En los diseños, la tendencia de lo que es la parte de la decoración, la moda del mueble moderno, el ultra moderno, son tendencias muy cortas. Relativamente no pasan de ser de 5 años igualmente los colores en la decoración, pero lo que nunca pasa de moda son los colores tradicionales, los que estamos llamando, que están de moda ahorita, que son los colores tierra, que es de lo que tu te estas rodeando. Lo que estas viendo, son los colores tierra. Hasta el año pasado se llevaban los colores azules, verdes, amarillos, esos entonces ya no se esta llevando eso, y lo que se empieza a llevar ahorita es lo que estamos rodeando ahorita pero esto va, la tendencia, por lo menos, yo le calculo 10 años.	MADERA (E03) Esta mañana atendí una cliente que hace 25 años compro un juego de recibo, que lo compro ella aquí, y que esta intacto dice ella, y que se lo regalo a su hermano y solamente lo que hizo fue mandarlo a lavar. Yo creo que eso dice muchísimo de la vida de nuestros productos. La mercancía nuestra tiene la ventaja porque el mueble nuestro es un mueble que se lleva ahorita, se llevo antes y se seguirá llevando. Lo que cambian a veces son los colores pero los estilos trabajamos mucho sobre la combinaciones de neoclásico, o sea combinación de clásico moderno, entonces, de tal manera que si Ud., le coloca una decoración moderna con ese tipo de mueble que no vaya mal. No es un tipo de mueble definido como un Luis 16, ó un Luis 15, un barroco, un vernier. nosotros le agarramos detalles de ese tipo de muebles, de tal manera que se pueda combinar con ese mueble, o se pueda combinar con un mueble axe, que es totalmente rectilíneo americano y liso. entonces, yo creo que es un mueble de siempre. es como los zapatos Laura, por ejemplo, que tú los compraste hace 20 años y te los pones esta noche y te dicen que lindos, que bellos, te quedan bien con el vestido moderno que tengas o con un estilo muy clásico que también tengas. En los diseños, la tendencia de lo que es la parte de la decoración, la moda del mueble moderno, el ultra moderno, son tendencias muy cortas. Relativamente no pasan de ser de 5 años igualmente los colores en la decoración, pero lo que nunca pasa de moda son los colores tradicionales, los que estamos llamando, que están de moda ahorita, que son los colores tierra, que es de lo que tu te estas rodeando. Lo que estas viendo, son los colores tierra. Hasta el año pasado se llevaban los colores azules, verdes, amarillos, esos entonces ya no se esta llevando eso, y lo que se empieza a llevar ahorita es lo que estamos rodeando ahorita pero esto va, la tendencia, por lo menos, yo le calculo 10 años.	La planeación de nuevos productos es esencial para sostener el índice proyectado de utilidad de una compañía.  La relación entre la curva del volumen de ventas y la curva marginal de utilidad durante el ciclo de vida, pueden tener comportamientos distintos, por ejemplo, la curva de la utilidad comienza a decrecer cuando el volumen de ventas esta aun ascendiendo.  Esto ocurre porque a menudo unas compañía debe aumentar su publicidad y su esfuerzo de ventas o reducir sus precios o ambas para lograr un constante aumento de su volumen de, al enfrentarse a una competencia creciente.
I05 ANN	No, yo no pienso que este en la decadencia, estábamos en la madurez, vamos a llamarlo así, este, lo que yo siempre hablo, siempre lo mismo, del producto mas permanente que es el mercado reposición, que es el mas permanente de la empresa. Como se trabaja en base a las líneas de automóviles que llegan nuevos, el producto siempre esta actualizado por eso y mantenemos las líneas de resortes de automóviles viejos ¿Por qué? Porque ahorita el mercado de automóviles viejos también se esta moviendo mucho, porque la gente no compra carro nuevo, como no podemos tenemos que comprar carrito usado, entonces ese mercado de reposición se esta moviendo mucho también. Y hay resortes para carros como el Hillman, que es un carro que mas nunca en la vida vino a Venezuela nosotros tenemos resortes para Hillman porque alguien por ahí tendrá un Hillman	METALMECÁNICO (E04) Yo no pienso que este en la decadencia, estábamos en la madurez, del producto mas permanente que es el mercado reposición, se trabaja en base a las líneas de automóviles que llegan nuevos, el producto siempre esta actualizado por eso y mantenemos las líneas de resortes de automóviles viejos ¿Por qué? Porque ahorita el mercado de automóviles viejos también se esta moviendo mucho, porque la gente no compra carro nuevo, como no podemos tenemos que comprar carrito usado, entonces ese mercado de reposición se esta moviendo mucho también.	Pero no solo son considerados como productos los bienes tangibles, sino también, lo son los bienes intangibles. Dentro de ellos se tienen a los servicios, incluso una idea.

## PROTOCOLO No. 136: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	L. MARKETING	GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	5.5.27

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Satisfacción al Cliente
Brota la risa de la informante I05ANN cuando comenta que a menudo le sucede la situación descrita, y que el cliente se mantiene, "a pesar de los pesares".	E04 reconoce su "culpabilidad" por no poder brindar un buen servicio	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	La frecuencia me la da a mí la reposición de pedido, cuando yo tengo una reposición de pedido de parte de mis distribuidores a nivel nacional que ahorita en este momento ahora en este momento, es, la rotación se da una vez al mes, no se hacen estudios, lo da, si es por la experiencia que es tangible en el punto de vista de que si yo despachaba o facturaba cualquier punto del país cada mes y medio o cada dos meses, pues ahora la frecuencia me baja me favorece por que se realiza en menos de un mes. Ahora en cuanto al grado de satisfacción, como no, esto lo palpamos bien sea por vía telefónica o entrevistas personalizadas que hacemos por que no encontramos de que la satisfacción de nuestro distribuidor estriba, en que ha captado mas mercado, ha captado nuevos instaladores, porque nuestra lamina de cristal ha motivado mas a la compra del mercado.	PLÁSTICO (E01) La frecuencia me la da a mí la reposición de pedido, no se hacen estudios. Ahora en cuanto al grado de satisfacción, como no, esto lo palpamos bien sea por vía telefónica o entrevistas personalizadas que hacemos por que no encontramos de que la satisfacción de nuestro distribuidor estriba, en que ha captado mas mercado, ha captado nuevos instaladores, porque nuestra lamina de cristal ha motivado mas a la compra del mercado.	Los consumidores se forman una opinión en cuanto al valor de las ofertas de mercadotecnia y toman sus decisiones de compra con base en dichas opiniones.
I04 FCC	El grado de satisfacción se mide el 100%. Se mide con una llamada posterior a la venta preguntándole como le quedo la mercancía en la casa. Generalmente, con una llamada de parte de los clientes para darme las gracias. Para decirme o cuales son sus necesidades, yo diría que de 100 clientes 99 están satisfechos con su compra. Al encontrar esos hallazgos mas relevantes, bueno, generalmente la satisfacción del cliente es la satisfacción mía. Entonces yo se que esos son una referencia para mas personas de aquí dentro de la mueblería. Esa gente que esta satisfecha me va a traer mucha mas gente para acá. Como hay alguno que otro que no pude estar 100% satisfecho, o que le consigue alguna objeción, hay ese tipo de personas. Cuando se dan esas situaciones, para la empresa minimizar ese grado de insatisfacción del cliente, si esta dentro de lo normal por ejemplo que es porque al cliente no le gusto, por decir algo el color del mueble, le tratamos de satisfacer haciéndole a otro que le quede de otro color. Pero hay clientes de clientes y hay otros que realmente no le satisface nadie. Nos acaba de pasar una experiencia con un cliente. Una mujer. Yo trabajo mucho con mujeres. Una mujer que se le hizo un mueble hecho a la medida, con una medida específica y todo le quedo perfecto allá, y lo recibí. Muy bonito y todo pero luego dijo que no, no le gustaba, porque al esposo no le había gustado, pero a ella le gusto. En ese tipo de situación, quien fue que contrato esta satisfecha. Me dijo, "FCC", yo acabo de regresar un Mercedes Benz porque no le gusto el tapizado. Que se lo habían importado para ella, exclusivamente. Pero si ella objeta a Mercedes Benz, que estamos hablando de otra cosa, de otro mundo, de otra calidad, que no queda para nosotros. Pero buenos, eso es un caso muy aislado. Pero lamentablemente esos casos aislados distorsionan bastante, distorsionan muchísimo. Lo hemos manejado muy diplomáticamente. Ahí lo que cabe es la diplomacia. Y darle la razón, así no la tenga, porque no la tiene. No ha habido sustitución de producto... estamos en conversaciones	MADERA (E03) El grado de satisfacción se mide el 100%. Se mide con una llamada posterior a la venta preguntándole como le quedo la mercancía en la casa. Generalmente, con una llamada de parte de los clientes para darme las gracias. Generalmente la satisfacción del cliente es la satisfacción mía. Nos acaba de pasar una experiencia con un cliente. Una mujer. Yo trabajo mucho con mujeres. Una mujer que se le hizo un mueble hecho a la medida, con una medida específica y todo le quedo perfecto allá, y lo recibí. Muy bonito y todo pero luego dijo que no, no le gustaba, porque al esposo no le había gustado, pero a ella le gusto. En ese tipo de situación, quien fue que contrato esta satisfecha. Me dijo, "FCC", yo acabo de regresar un Mercedes Benz porque no le gusto el tapizado. Que se lo habían importado para ella, exclusivamente. Pero si ella objeta a Mercedes Benz, que estamos hablando de otra cosa, de otro mundo, de otra calidad, que no queda para nosotros. Pero buenos, eso es un caso muy aislado. Pero lamentablemente esos casos aislados distorsionan bastante, distorsionan muchísimo. Lo hemos manejado muy diplomáticamente. Ahí lo que cabe es la diplomacia. Y darle la razón, así no la tenga, porque no la tiene. No ha habido sustitución de producto... estamos en conversaciones	Un cliente o consumidor puede experimentar diferentes grados de satisfacción. Si la actuación del producto no llega a cumplir con sus expectativas, el cliente estará insatisfecho. Si la actuación esta a la altura de sus expectativas, el cliente estará satisfecho. Ahora bien, si la actuación supera las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o encantado.
I05 ANN	Eso se mide todo el tiempo, también recibimos muchas criticas por supuesto que si, cuando en realidad no podemos cumplirle a un cliente. Ellos se molestan porque no podemos enviar el producto, de repente, a veces tenemos la culpa. Porque no tenemos un gran stock de inventarios de alambre entonces, en lo que ellos piden, nosotros hasta ahí, hasta ese momento es que compramos el alambre. Si el proveedor se demora en entregarnos el alambre, nosotros nos demoramos en entregarle al cliente. Entonces es ahí donde empiezan los problemas. Se presentan frecuentemente, si bastante porque no tenemos un stock grande, un inventario grande de tener de alambre, de diámetro 2.5 No. tenemos 2 – 3 rollos pero si alguien pide mas cantidad se va a construir mas cantidad rápidamente lo compramos. Esa emergencia se da muy a menudo, mucho, mucho. El cliente se mantiene, si a pesar de los pesares... Ellos dicen, claro por favor te estoy pidiendo con tiempo para que me lo entreguen con tiempo. Más que lealtad del cliente creo que no hay quien se lo haga	METALMECANICO (E04) Eso se mide todo el tiempo, también recibimos muchas criticas por supuesto que si, cuando en realidad no podemos cumplirle a un cliente. Ellos se molestan porque no podemos enviar el producto, de repente, a veces tenemos la culpa. Porque no tenemos un gran stock de inventarios de alambre entonces, en lo que ellos piden, nosotros hasta ahí, hasta ese momento es que compramos el alambre. Si el proveedor se demora en entregarnos el alambre, nosotros nos demoramos en entregarle al cliente. Entonces es ahí donde empiezan los problemas. Se presentan frecuentemente, si bastante porque no tenemos un stock grande, un inventario grande de tener de alambre, de diámetro 2.5 No. tenemos 2 – 3 rollos pero si alguien pide mas cantidad se va a construir mas cantidad rápidamente lo compramos. Esa emergencia se da muy a menudo, mucho, mucho. El cliente se mantiene, a pesar de los pesares. Ellos dicen, claro por favor te estoy pidiendo con tiempo para que me lo entreguen con tiempo. Más que lealtad del cliente creo que no hay quien se lo haga.	Las expectativas se fundamentan en las experiencias que ha tenido el cliente o consumidor al comprar, en la opinión de amigos y compañeros y en la información y las promesas del comercializador y la competencia.
			Los comercializadores deben tener cuidado cuando establecen el grado de expectativas. Si establecen expectativas demasiado bajas quizás satisfagan a quien compran, pero no pueden atraer a suficientes compradores.
			Por el contrario si establecen expectativas demasiado altas es probable que los compradores o consumidores se decepcionen.
			Lo ideal es que la empresa eleve las expectativas y proporcionen una actuación correspondiente. Aquí impera el paradigma de la satisfacción total del cliente y generara repetición en el negocio, los compradores volverán a adquirir los bienes y servicios.

## PROTOCOLO No. 137: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	L. MARKETING	MERCADO META	5.5.28

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Mercado Meta
	La PYME tachirense, en su mayoría, tienen presencia en los mercados nacionales..	

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Este es un producto que llega a cualquier estrato social y a cualquier tipo también digamos de mercado. Pues se instalan puertas en hoteles, se instalan puertas en posadas, se instalan puertas en restaurantes, se instalan puertas, por supuesto que ese es el consumo maleable el del uso domestico. Aunque no lo tenemos ahora preciso pero con toda responsabilidad me atrevería a apostar de que nuestro porcentaje mayor esta orientado al uso domestico, es decir, si desglosamos los porcentaje me atrevo a decirle que un 80% de mi producto va al uso domestico es decir, a la casa de familia donde se pueden instalar desde una puerta hasta 3-4 puertas vuelvo y le repito si analizamos los estratos sociales, pues obviamente el estrato tipo A, donde los conseguimos viviendo casas quintas, que tienen hasta 3 salas de baño porque no 4 y seguimos midiendo y podemos tener un estrato social tipo B donde pueden haber hasta 2 salas de baño y los tipos como C pueden tener unas sala de baño correcto, Si, ese ya es otro tipo de mercado pero, podemos estar de acuerdo que el 20% claro que si.	PLÁSTICO (E01) Este es un producto que llega a cualquier estrato social y a cualquier tipo también digamos de mercado. Pues se instalan puertas en hoteles, se instalan puertas en posadas, se instalan puertas en restaurantes, se instalan puertas, por supuesto que ese es el consumo maleable el del uso domestico. Si desglosamos los porcentaje me atrevo a decirle que un 80% de mi producto va al uso domestico ya es otro tipo de mercado pero, podemos estar de acuerdo que el 20% claro que si.	Para ser exitosa una empresa deberá satisfacer a sus clientes indagando cuales son sus necesidades y deseos.  Una excelente Mercadotecnia lleva a un análisis cuidadoso de los consumidores. Hay diversidad de consumidores y necesidades.  Algunas empresas están en mejores condiciones de atender algunos segmentos de mercado.
I03 NNI	Desde que yo estoy acá existe la lámina estampada y unicolor. La línea que salió este año [2004], que es la línea cristal ha tenido mucha aceptación, de hecho ya esta en los iguales porcentajes de despacho que la lamina estampada. Entonces en los tanques, el porcentaje de facturación representa el 10% de la venta completa y el resto, o sea el 90% esta entre la lamina acanalada y principalmente a lamina de puerta de baño. Las producciones especiales, son productos determinados que se fabrican se venden en determinados momentos.	En los tanques, el porcentaje de facturación representa el 10% de la venta completa y el resto, o sea el 90% esta entre la lamina acanalada y principalmente a lamina de puerta de baño. Las producciones especiales, son productos determinados que se fabrican se venden en determinados momentos.	Las empresas deben dividir el mercado total, elegir los mejores segmentos y diseñar estrategias para atender, rentablemente y mejor que la competencia, los segmentos elegidos. Es un proceso que consta de cuatro etapas: medición y pronóstico de la demanda, segmentación del mercado, selección de un mercado y posicionamiento en el mercado.
I04 FCC	Mercado meta, sería, lo ideal sería que se expandir al máximo. Los productos van hacia Táchira, también en Caracas y Oriente. A nivel de mueblería de alto prestigio y a nivel de persona, la gente de aquí es de clase media alta hacia arriba. Un 90% de cliente directo un 10% de distribuidores	MADERA (E03) Mercado meta, lo ideal sería que se expandir al máximo. Los productos van hacia Táchira, también en Caracas y Oriente. A nivel de mueblería de alto prestigio y a nivel de persona, la gente de aquí es de clase media alta hacia arriba. Un 90% de cliente directo un 10% de distribuidores	
I05 ANN	Nuestros clientes los repuesteros, la gente de industrias. Industrias de todo tipo. Hay la industria que nos utiliza para mantenimiento como la polar. La polar nos utilizan para el mantenimiento de sus maquinas. Pero, hay industrias que nos utilizan para sus productos que es la parte de luminaria. Ahorita se están haciendo muchos, debe ser que van a construir otras urbanizaciones, en el país o que se yo, pero se esta moviendo mucho el gancho luminaria, que es para los faroles de las urbanizaciones, de las calles. En cuanto al segmento, bueno el consumo de los repuesteros puede ser un 40% de la venta. Del resto, un 10% corporativo. El 50%, resto es industria para sus productos o para alguna parte de un producto.	METALMECÁNICO (E04) Nuestros clientes los repuesteros, la gente de industrias. Industrias de todo tipo. Hay la industria que nos utiliza para mantenimiento como la polar. La polar nos utilizan para el mantenimiento de sus maquinas. Pero, hay industrias que nos utilizan para sus productos que es la parte de luminaria. Ahorita se están haciendo muchos, debe ser que van a construir otras urbanizaciones, en el país o que se yo, pero se esta moviendo mucho el gancho luminaria, que es para los faroles de las urbanizaciones, de las calles. En cuanto al segmento, bueno el consumo de los repuesteros puede ser un 40% de la venta. Del resto, un 10% corporativo. El 50%, resto es industria para sus productos o para alguna parte de un producto.	

## PROTOCOLO No. 138: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	M. SERVICIO DE POSTVENTA	SERVICIO POST VENTA	5.5.29

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	La PYME y el Servicio Post Venta

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTIFICO
I01 CHA	Internet si tenemos, pero no en ese sentido, no tenemos ese sistema, todavía no, no lo tenemos planificado todavía	PLÁSTICO (E01)	<p>La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa.</p> <p>El servicio de post venta es un soporte o apoyo a la venta del producto y que sirve para favorecer la compra del mismo.</p> <p>Podría darse como ejemplo el servicio de asesoría técnica y servicio técnico. Cada empresa fija su política al respecto.</p>
I04 FCC	La garantía es explícita y generalmente verbal, pero si lo requiere por escrito se le hace por escrito. Un mueble no excede la garantía de 6 meses como le dije anteriormente. Se puede certificar, pero no se da el caso, esta tácito ya cuando se compra cuando se hace la compra. La información se canaliza, si exactamente, en el momento de que se esta cerrando el negocio se hace la aclaratoria de que el mueble se entrega garantizado pues. Hay cosas como por ejemplo los colchones que eso no lo garantizamos nosotros eso lo garantiza la fabrica entonces nosotros lo que somos es un canal de la fabrica hay cosa que no garantizamos nosotros. Sino que somos un canal de la fábrica, quien lo fabrica, pero, en el caso específico de nosotros los muebles lo garantizamos completamente. No hay línea 800 y no hay buzón de sugerencias. No lo tenemos, eh garantía por defecto de fabricación, reposición de piezas, casos extremos reposición del artículo en general. Ya estamos felizmente conectado, todavía no tenemos la pagina Web, pero ya tenemos el sistema de Internet a partir de ayer [23-09-04].	<p>Internet si tenemos, pero no en ese sentido, no tenemos ese sistema, todavía no, no lo tenemos planificado todavía</p> <p>MADERA (E03)</p> <p>La garantía es explícita y generalmente verbal, pero si lo requiere por escrito se le hace por escrito. Un mueble no excede la garantía de 6 meses como le dije anteriormente. Se puede certificar, pero no se da el caso, esta tácito ya cuando se compra cuando se hace la compra. La información se canaliza, si exactamente, en el momento de que se esta cerrando el negocio se hace la aclaratoria de que el mueble se entrega garantizado pues. Hay cosas como por ejemplo los colchones que eso no lo garantizamos nosotros eso lo garantiza la fabrica entonces nosotros lo que somos es un canal de la fabrica hay cosa que no garantizamos nosotros. Sino que somos un canal de la fábrica, quien lo fabrica, pero, en el caso específico de nosotros los muebles lo garantizamos completamente. No hay línea 800 y no hay buzón de sugerencias. No lo tenemos, eh garantía por defecto de fabricación, reposición de piezas, casos extremos reposición del artículo en general. Ya estamos felizmente conectado, todavía no tenemos la pagina Web, pero ya tenemos el sistema de Internet a partir de ayer [23-09-04].</p> <p>METALMECÁNICO (E04)</p> <p>En realidad muchas veces ellos no saben ni que resorte va en tal parte y ellos nos mandan la pieza, y nos dicen yo quiero un resorte que levante esta tapita. Por que no me lo diseñan. Entonces nosotros le diseñamos esa parte Bueno, claro si por supuesto que todo eso se le garantiza. Si le sale mal, si no le duro, si se le abrió el resorte completamente. Todo eso se repone si, porque eso forma parte de todo el trabajo del servicio que se presta.</p>	
I05 ANN	En realidad muchas veces ellos no saben ni que resorte va en tal parte y ellos nos mandan la pieza, y nos dicen yo quiero un resorte que levante esta tapita. Por que no me lo diseñan. Entonces nosotros le diseñamos esa parte Bueno, claro si por supuesto que todo eso se le garantiza. Si le sale mal, si no le duro, si se le abrió el resorte completamente. Todo eso se repone si, porque eso forma parte de todo el trabajo del servicio que se presta.		

## PROTOCOLO No. 139: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTION	M. SERVICIO DE PSOTVENTA	PERCEPCIÓN SERVICIO POST VENTA	5.5.30

DIARIO DE INVESTIGACION				CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION	
OBSERVACION FENOMENOLOGICA			NOTAS DE CAMPO		
					Calificación del Servicio Postventa

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Lo que pasa es que esto es un producto, que ya tiene posicionado en el mercado como tal cualquier 20 años atrás no, es que pasa algo importante esa post venta directamente ya al consumidor como tal es muy comprometedor porque resulta que si yo muy bien soy el fabricante de la lamina, yo no soy el responsable por fabricar la puerta o porque en alguna parte de la cadena de comercialización haya algún problema que se le presente correcto, por el traslado por el transporte como tal, por la fabricación o incluso por la instalación de esa puerta, esa no es nuestra responsabilidad. ¿A los clientes directos yo le respondo como? a que la lamina que haya recibido tenga algún desperfecto de fabrica algún defecto de fabrica entonces con mucho gusto la lamina se les retira y se les repone nuevamente	PLÁSTICO (E01)  A los clientes directos yo le respondo a que la lamina que haya recibido tenga algún desperfecto de fabrica algún defecto de fabrica entonces con mucho gusto la lamina se les retira y se les repone nuevamente  METALMECÁNICO (E04) La mejor forma es ver que vuelven. que vuelven y compran y nos contactan	El servicio de postventa como apoyo al reorden del producto o repetición del negocio, por parte de los consumidores no tienen calificación pues no hacen estudios y es percibido por el gerente de forma confusa solamente con las garantías.
I05 ANN	Bueno, la mejor forma es ver que vuelven. que vuelven y compran y nos contactan		

## PROTOCOLO No. 140: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMATICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	N. INVESTIGACION DE MERCADO	FRECUENCIA INVESTIGACIONES DE MERCADO	5.5.31

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Metodologías inapropiadas para investigar los mercados
No utilizan metodologías adecuadas para recabar la información de sus consumidores.		

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Aquí lo hago por lo menos unas dos veces al año, mediante una encuesta manual que se practica dependiendo el formato que se quiera diseñar, lo hacemos internamente, si pues a través de esas encuestas yo recibo la información del cliente, por vía fax se la hago llegar y si no una entrevista personal, y ellos por la misma vía fax yo la recibo, pero para el consumidor final no, sino por mis clientes directos que son los distribuidores	PLÁSTICO (E01) Aquí lo hago por lo menos unas dos veces al año, mediante una encuesta manual que se practica dependiendo el formato que se quiera diseñar, lo hacemos internamente, si pues a través de esas encuestas yo recibo la información del cliente, por vía fax se la hago llegar y si no una entrevista personal, y ellos por la misma vía fax yo la recibo, pero para el consumidor final no, sino por mis clientes directos que son los distribuidores	La investigación de mercados especifica la información requerida para enfrentar los problemas que pudiesen presentarse en las relaciones con el consumidor, el cliente y al publico, para ser utilizadas por los especialistas en mercadeo.
I04 FCC	Eso es constante cada vez que se requiere no. los estudios de mercadeo, los hacemos meramente así a vuelo de pájaro nosotros. El Sr. "T" y yo, como metodología utilizamos las conversaciones directas con el cliente, visitando las páginas de decoración, comprando revistas actualizadas de muebles. Con respecto a los clientes potenciales, bueno este se podría prever eso ¿no? pero ahorita en estos momentos no hay capacidad para más espacio. La información que recabamos, la procesamos a nivel de conversaciones con el jefe y canalizando o sea canalizamos lo procesamos de la mejor manera pues canalizando llevando la idea haciendo cosas concretas ideando innovando, No se deja ningún escrito, no eso siempre lo hacemos de una forma verbal, Si encontramos algún hallazgo importante, utilizamos como estrategia el hacer presentaciones, no, lo exponemos y si es al cliente, lo hacemos a través de una foto o un dibujo. Se le explica al cliente se le hace llegar el producto de alguna forma muchas veces verbalmente se describe, con las descripciones verbales es mas que suficiente.	MADERA (E03) Eso es constante cada vez que se requiere no. los estudios de mercadeo, los hacemos meramente así a vuelo de pájaro nosotros. El Sr. "T" y yo, como metodología utilizamos las conversaciones directas con el cliente, visitando las páginas de decoración, comprando revistas actualizadas de muebles. Con respecto a los clientes potenciales, bueno este se podría prever eso ¿no? pero ahorita en estos momentos no hay capacidad para más espacio. La información que recabamos, la procesamos a nivel de conversaciones con el jefe y canalizando o sea canalizamos lo procesamos de la mejor manera pues canalizando llevando la idea haciendo cosas concretas ideando innovando, No se deja ningún escrito, no eso siempre lo hacemos de una forma verbal, Si encontramos algún hallazgo importante, utilizamos como estrategia el hacer presentaciones, no, lo exponemos y si es al cliente, lo hacemos a través de una foto o un dibujo. Se le explica al cliente se le hace llegar el producto de alguna forma muchas veces verbalmente se describe, con las descripciones verbales es mas que suficiente.	La información se utiliza para identificar y definir las oportunidades, los problemas, y monitorear el desempeño del mercadeo, mejorando la comprensión del mercadeo como un proceso.  La metodología para seguir el proceso de una investigación de mercados agrupa:
I05 ANN	Bueno nosotros tenemos una forma muy... vamos a decir, casera de hacer esas cosas, los mismos vendedores nos traen las informaciones. como ellos viajan por todo el país ellos mismos nos traen, mira que se quejaron de tal resorte, que inclusive como nosotros los vendemos en los talleres donde montan los resortes entonces los mismos mecánicos se quejan o no se pueden quejar, no que el resorte, ¡mira que el resorte!, ¡el ganchito este que están haciendo, a este resorte, que no va pa' ya, va pa' acá mira... ¡ y eso es lo que nos traen. Porque estudios así de mercado no, que incluye costos y que hay que buscarse un experto no hay. Sino que nosotros nos manejamos así. El vendedor va haciendo la..... si claro, si, claro, no y nosotros nos le decimos compren resortes de las competencia para ver como están saliendo, este, nos traen, traen resortes de la competencia y nos dicen como esta saliendo. Mira esta empresa esta sacando este resorte, paquete de kit, nosotros no le estamos poniendo esto, nosotros revisamos arreglamos. La información se procesa, ¿no? eso es inmediato. Por ejemplo, si un resorte, el kit de resortes de freno trae todos los resortes que van en el freno podrían ser 2, 4, 3 piezas, entonces a veces le falta una, mira que tal kit le falta, que eso no esta completo para el freno, la zapata que tal, nosotros inmediatamente sacamos esos kit, es mas, los que están por salir los paramos y les incluimos el resorte que le hace falta, eso es inmediato, eso es ahí mismo	METALMECÁNICO (E04) Bueno nosotros tenemos una forma muy... vamos a decir, casera de hacer esas cosas, los mismos vendedores nos traen las informaciones. como ellos viajan por todo el país ellos mismos nos traen, mira que se quejaron de tal resorte, que inclusive como nosotros los vendemos en los talleres donde montan los resortes entonces los mismos mecánicos se quejan o no se pueden quejar, no que el resorte, ¡mira que el resorte!, ¡el ganchito este que están haciendo, a este resorte, que no va pa' ya, va pa' acá mira... ¡ y eso es lo que nos traen. Porque estudios así de mercado no, que incluye costos y que hay que buscarse un experto no hay.	(1) Establecer la necesidad de información; (2) Especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de información; (3) Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos; (4) Desarrollar el procedimiento de recolección de datos; (5) Diseño de la muestra; (6) Recolectar los datos; (7) Procesar los datos; (8) analizar los datos; y (9) Presentar los resultados de la investigación.

## PROTOCOLO No. 141: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	Ñ. POLITICAS DE DISTRIBUCION	CANALES DE DISTRIBUCION	5.5.32

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Canales de Distribución

INFOR MANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTIFICO
I01 CHA	<p>Mi canal inmediato de distribución y venta es el mayorista, que conocemos en el mercado, que comercializa vidrio al mayor, por supuesto, lo que hablamos, que comercializa aluminio, toda la perfilaría de aluminio para la instalación de puertas, ventanas fachadas, y demás. Ese es mi canal inmediato. De la fabrica que soy yo al mayorista. Del mayorista le seguirá ¿quien? algún detallista que también tenga una venta, aunque pequeña al fin pero venta y por supuesto el instalador que también va directamente al mayorista a comprar todos los implementos que necesita para montar una puerta de baño, pero mi responsabilidad esta con el mayorista, inicialmente. Este canal hasta ahora nos ha funcionado muy bien</p> <p>Todo se hace a través de los canales naturales, de nuestros distribuidores, que son nuestros clientes inmediatos. Es decir, podemos decir que cada estado del país, pues tenemos, actualmente, 20 distribuidores, y podemos considerar un promedio de uno por cada estado, hay el caso de un estado que hay dos, dependiendo el potencial que tiene el mercado, la cantidad de habitantes.</p>	<p>PLÁSTICO (E01)</p> <p>Mi canal inmediato de distribución y venta es el mayorista, que conocemos en el mercado, que comercializa vidrio al mayor, por supuesto, lo que hablamos, que comercializa aluminio, toda la perfilaría de aluminio para la instalación de puertas, ventanas fachadas, y demás. De la fabrica que soy yo al mayorista. Del mayorista le seguirá ¿quien? algún detallista que también tenga una venta, aunque pequeña al fin pero venta y por supuesto el instalador que también va directamente al mayorista a comprar todos los implementos que necesita para montar una puerta de baño, pero mi responsabilidad esta con el mayorista, inicialmente. Este canal hasta ahora nos ha funcionado muy bien podemos decir que cada estado del país, pues tenemos, actualmente, 20 distribuidores, y podemos considerar un promedio de uno por cada estado, hay el caso de un estado que hay dos, dependiendo el potencial que tiene el mercado, la cantidad de habitantes.</p> <p>MADERA (E03)</p> <p>Un punto de Venta en San Cristóbal y al mayor en Caracas y Oriente. Para su traslado se utiliza la vía carriable, en transporte de camión, es lo mas idóneo. si, porque este se podría utilizar otro tipo de vía para hacerlo tal como la publicidad masiva pero, para este tipo de negocio no es bueno la publicidad masiva, entonces lo importante es que lo poquito o lo mucho que se vende llega directamente a quien se necesita, generalmente este tipo de producto la gente no lo compra, uno no lo vende, sino que la gente lo compra, porque ya esta la necesidad creada, cuando la persona sale al mercado a comprar un dormitorio es por que tiene específicamente que es lo que necesita, el tamaño para la habitación que no lo tiene y tiene una necesidad. viene y sencillamente y aquí lo que hacemos, donde viene el trabajo de nosotros es de mostrarle de que forma esta hecha cuales son las medidas cuales son las características preguntarles cuales son sus necesidades y asesorarles en lo mas que se prevenga asesorar el cliente. No hay estrategia para que el cliente venga a esta mueblería y no otra, No, en la actualidad, el dueño porque aquí no es muy dado a los canales de publicidad.</p>	<p>Los canales de distribución son mecanismos que utilizan las empresas para vender sus productos y servicios a los clientes.</p> <p>Las decisiones referentes al canal para la comercialización se cuentan dentro de las decisiones más importantes de la gerencia.</p> <p>Las decisiones que tome la empresa sobre el canal afecta de forma directa todas las demás decisiones de mercadotecnia.</p> <p>Los precios dependerán si usa comercializaciones masivas o tiendas especializadas de gran calidad.</p> <p>Es frecuente que las empresas presten poca atención a sus canales de distribución.</p> <p>Las decisiones en cuanto al canal de distribución suelen involucrar compromisos a largo plazo con otras empresas.</p> <p>Las funciones de los canales de distribución son: información, promoción, contacto, adaptación, negociación, distribución física, financiamiento, aceptación de riesgo.</p> <p>Los canales de distribución se pueden describen en razón de la cantidad de niveles que incluyen.</p> <p>Un nivel de canal agrupa a cada uno de los estratos de intermediarios que efectúen algún trabajo para reunir el producto y acercar su propiedad al comprador final.</p> <p>Existen los canales de comercialización a clientes y los canales de comercialización industrial.</p>
I04 FCC	<p>Un punto de Venta en San Cristóbal y al mayor en Caracas y Oriente. Para su traslado se utiliza la vía carriable, en transporte de camión, es lo mas idóneo. si, porque este se podría utilizar otro tipo de vía para hacerlo tal como la publicidad masiva pero, para este tipo de negocio no es bueno la publicidad masiva, entonces lo importante es que lo poquito o lo mucho que se vende llega directamente a quien se necesita, generalmente este tipo de producto la gente no lo compra, uno no lo vende, sino que la gente lo compra, porque ya esta la necesidad creada, cuando la persona sale al mercado a comprar un dormitorio es por que tiene específicamente que es lo que necesita, el tamaño para la habitación que no lo tiene y tiene una necesidad. viene y sencillamente y aquí lo que hacemos, donde viene el trabajo de nosotros es de mostrarle de que forma esta hecha cuales son las medidas cuales son las características preguntarles cuales son sus necesidades y asesorarles en lo mas que se prevenga asesorar el cliente. No hay estrategia para que el cliente venga a esta mueblería y no otra, No, en la actualidad, el dueño porque aquí no es muy dado a los canales de publicidad.</p>	<p>Un punto de Venta en San Cristóbal y al mayor en Caracas y Oriente. Para su traslado se utiliza la vía carriable, en transporte de camión, es lo mas idóneo. si, porque este se podría utilizar otro tipo de vía para hacerlo tal como la publicidad masiva pero, para este tipo de negocio no es bueno la publicidad masiva, entonces lo importante es que lo poquito o lo mucho que se vende llega directamente a quien se necesita, generalmente este tipo de producto la gente no lo compra, uno no lo vende, sino que la gente lo compra, porque ya esta la necesidad creada, cuando la persona sale al mercado a comprar un dormitorio es por que tiene específicamente que es lo que necesita, el tamaño para la habitación que no lo tiene y tiene una necesidad. viene y sencillamente y aquí lo que hacemos, donde viene el trabajo de nosotros es de mostrarle de que forma esta hecha cuales son las medidas cuales son las características preguntarles cuales son sus necesidades y asesorarles en lo mas que se prevenga asesorar el cliente. No hay estrategia para que el cliente venga a esta mueblería y no otra, No, en la actualidad, el dueño porque aquí no es muy dado a los canales de publicidad.</p> <p>METALMECÁNICO (E04)</p> <p>Se venden, no, generalmente fabrica, el vendedor es el que hace la venta, el que viaja por toda Venezuela en cada zona hay mas uno, y directamente al cliente a los repuesteros, en realidad no hay empresas distribuidoras muy grandes que distribuyan nuestros productos. Aquí se distribuye en el punto de venta en fábrica al consumidor final</p>	
I05 ANN	<p>Bueno, se venden, no, generalmente fabrica, el vendedor es el que hace la venta, el que viaja por toda Venezuela en cada zona hay mas uno, este, y directamente al cliente a los repuesteros, en realidad no hay empresas distribuidoras muy grandes que distribuyan nuestros productos. Aquí se distribuye en el punto de venta en fábrica al consumidor final.</p>		

## PROTOCOLO No. 142: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

AGUIA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 AREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	Ñ. POLITICAS DE DISTRIBUCION	ZONAS QUE ATIENDE	5.5.33

DIARIO DE INVESTIGACION		CATEGORIA EMERGENTE DE INTERPRETACION
OBSERVACION FENOMENOLOGICA	NOTAS DE CAMPO	Presencia Nacional

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCION DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMATICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESION DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTIFICO
I01 CHA	Todo el territorio nacional. en cada estado de la república Bolivariana hay un distribuidor nuestro y hasta dos, correcto, dependiendo del potencial que tiene la zona, hay estados en el país, que por decir algo, la gran caracas, la zona metropolitana, miranda pueden haber allí hasta dos distribuidores El mercado esta distribuido en dos partes, occidente, o tres en este caso, occidente, centro y oriente. Pero nuestros dos principales distribuidores, uno esta en oriente, otro en occidente,	PLÁSTICO (E01) Todo el territorio nacional. En cada estado de la República Bolivariana hay un distribuidor nuestro y hasta dos, correcto, dependiendo del potencial que tiene la zona, hay estados en el país, que por decir algo, la gran caracas, la zona metropolitana, miranda pueden haber allí hasta dos distribuidores. El mercado esta distribuido en dos partes, occidente, o tres en este caso, occidente, centro y oriente. Pero nuestros dos principales distribuidores, uno esta en oriente, otro en occidente,	El comportamiento exterior de las PYME presenta dificultades para expandirse y poder llegar a mercados alejados de su punto de residencia.  La mayoría de las PYMES se concentran en mercados locales, regionales o, como mucho, nacionales.
I04 FCC	Para nivel de mayorista el Táchira que nosotros estamos aquí somos los distribuidores directos de nuestros productos, en Caracas hay dos clientes en Oriente hay dos o tres clientes también y estamos estratégicamente ubicados frente a un hotel donde llegan muchos turistas [Hotel Jardín], el turista generalmente sale en las mañanas a caminar y pasa y algo de repente compra cuando se va a ir y le enviamos a cualquier parte del país,	MADERA (E03) Para nivel de mayorista el Táchira que nosotros estamos aquí somos los distribuidores directos de nuestros productos, en Caracas hay dos clientes en Oriente hay dos o tres clientes también y estamos estratégicamente ubicados frente a un hotel donde llegan muchos turistas [Hotel Jardín], el turista generalmente sale en las mañanas a caminar y pasa y algo de repente compra cuando se va a ir y le enviamos a cualquier parte del país,	Sin embargo, en los últimos años existe una clara tendencia a la internacionalización de la actividad económica de las pequeñas y medianas empresas que, mediante acuerdos con otras PYMES alejadas de sus mercados de origen, consiguen ampliar su alcance y su actividad a territorios y mercados exteriores a los que, de otra forma, no podrían acceder.
I05 ANN	Pues, atendemos a oriente, occidente, centro. Las zonas que menos atendemos son las mas despobladas la de donde no pude haber un vendedor porque de repente para un viaje de 12 horas nada mas se pueda atender 2 clientes. Vendedores, ahorita hay unos seis, uno que venda mas que el otro si claro, es por la habilidad del vendedor, no por la zona.	METALMECÁNICO (E04) Pues, atendemos a oriente, occidente, centro. Las zonas que menos atendemos son las mas despobladas la de donde no pude haber un vendedor porque de repente para un viaje de 12 horas nada mas se pueda atender 2 clientes. Vendedores, ahorita hay unos seis, uno que venda mas que el otro si claro, es por la habilidad del vendedor, no por la zona.	Desde principios de la década de 1990 se ha hecho patente que las grandes corporaciones multinacionales tienen cada vez mayores problemas para innovar y adaptarse a una economía en cambio continuo, mientras que las pequeñas y medianas empresas se adaptan con gran rapidez, por lo que han crecido en importancia tanto por volumen de negocios como por personal laboral contratado.  Este fenómeno ha ido acompañado de un aumento del auto empleo en los países capitalistas occidentales.

## PROTOCOLO No. 143: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA CONVERSIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN EN LENGUAJE CIENTÍFICO

GUÍA INICIAL DE OBSERVACIONES PARA LAS UNIDADES TEMÁTICAS	UNIDAD TEMÁTICA	ASPECTO – RASGO	DIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	ITEM
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	FACTORES CRÍTICOS DETERMINANTES EN LA CALIDAD DE GESTIÓN	5.5 ÁREAS Y FACTORES DE GESTIÓN	O. PUBLICIDAD	PUBLICIDAD	5.5.34

DIARIO DE INVESTIGACIÓN		CATEGORÍA EMERGENTE DE INTERPRETACIÓN
OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA	NOTAS DE CAMPO	
		Publicidad

INFORMANTE	SECCIONES CORRESPONDIENTES A LA DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL PRIMARIO PROTOCOLAR BASADO EN EL LENGUAJE CONCRETO DEL SUJETO	TEMA CENTRAL DE LA UNIDAD TEMÁTICA NATURAL DEL PROTOCOLO EN LENGUAJE DEL PROPIO SUJETO	EXPRESIÓN DEL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO
I01 CHA	Si de hecho ya se invirtió nuevamente porque este último trimestre del año [2004] por lo general es bueno, no solamente para nosotros para muchos renglones en el mercado y entonces nos preparamos por un medio publicitario, a través de revistas con cierta importancia que llegan a nivel nacional por diferentes canales donde vamos a estar presentes en esa revista y a parte de eso la parte regional la reforzamos con un comercial televisivo que estamos preparando que sale pronto al aire y por supuesto con todo el material que desplegamos a nivel nacional que ese sí le llega directamente a los instaladores y a los fabricantes que son los catálogos correcto. En cuanto a la evaluación de la inversión, no es que hemos empleado algunos métodos de evaluar directamente, no. Quizás, este, la única forma de percibir es cuando se nos presenta con más frecuencia la demanda del producto, quiere decir que algo está funcionando.	PLÁSTICO (E01) Si de hecho ya se invirtió nuevamente porque este último trimestre del año [2004] por lo general es bueno, nos preparamos por un medio publicitario, a través de revistas con cierta importancia que llegan a nivel nacional por diferentes canales donde vamos a estar presentes en esa revista y a parte de eso la parte regional la reforzamos con un comercial televisivo que estamos preparando que sale pronto al aire y por supuesto con todo el material que desplegamos a nivel nacional que ese sí le llega directamente a los instaladores y a los fabricantes que son los catálogos. En cuanto a la evaluación de la inversión, no es que hemos empleado algunos métodos de evaluar directamente, no. Quizás, este, la única forma de percibir es cuando se nos presenta con más frecuencia la demanda del producto, quiere decir que algo está funcionando.	La publicidad se concibe como cualquier forma de presentación, que no sea personal, remunerada que sirve para que un patrocinador identificado promueva ideas, bienes o servicios  Las empresas deben informar a sus consumidores y clientes de los beneficios de los productos, y de colocarlos cuidadosamente en su mente.  El uso de instrumentos para las promociones masivas se tiene la publicidad como tal, la promoción de ventas y las relaciones públicas.
I04 FCC	No, tenemos publicidad, el Sr. "T" no es muy amante de la publicidad. En alguna ocasión si la hemos utilizado. En una oportunidad bueno en el periódico se utilizó, sistema de vallas también tuvo la mueblería. Se evaluó en su oportunidad y no es efectiva es mas había una vez este una cuando la solicitud de crédito, porque conducto viene a comprar aquí generalmente era por la recomendación de otra persona, nunca por el periódico, la radio ni la prensa, eso se evaluó y se concluyó que esa partida de publicidad era preferible realizarla en descuentos en una mejor atención al cliente y la publicidad iba a rodar por sí sola	MADERA (E03) No, tenemos publicidad, el Sr. "T" nos muy amante de la publicidad. En alguna ocasión si la hemos utilizado. En una oportunidad en el periódico se utilizó, sistema de vallas también tuvo la mueblería. Se evaluó en su oportunidad y no es efectiva es mas había una vez este una cuando la solicitud de crédito, porque conducto viene a comprar aquí generalmente era por la recomendación de otra persona, nunca por el periódico, la radio ni la prensa, eso se evaluó y se concluyó que esa partida de publicidad era preferible realizarla en descuentos en una mejor atención al cliente y la publicidad iba a rodar por sí sola	Para la correcta gestión de la publicidad debe prepararse un programa publicitario donde quedan establecido los objetivos publicitarios, en cuanto los objetivos que se persiguen desde el punto de vista de la comunicación y los objetivos de ventas.  También se debe decidir respecto al presupuesto a asignar para tal fin.
I05 ANN	Si tenemos la publicidad de la guía industrial. Esto es lo único que hemos mantenido toda la vida y ahí está. Tenemos una publicidad. Salimos por Internet. Cuando preguntan por resortes nosotros tenemos ahí también la dirección en Internet. Cuando se meten por Internet y buscan con la palabra resortes ahí aparece vira. Ahí hay un correo electrónico. Si se han recibido correos, yo no he chequeado nada, cartas no hemos recibido, o e-mail, no sé. A lo mejor contactos por teléfono, no, no sé, creo que no hemos recibido nada de eso, no. En cuanto a evaluar el medio, la guía industrial si es efectiva porque mucha gente nos llama, mira que tal, de donde nos llama, de la guía industrial y que tal	METALMECÁNICO (E04) Si tenemos la publicidad de la guía industrial. Esto es lo único que hemos mantenido toda la vida y ahí está. Tenemos una publicidad. Salimos por Internet. Cuando preguntan por resortes nosotros tenemos ahí también la dirección en Internet. Cuando se meten por Internet y buscan con la palabra resortes ahí aparece vira. Ahí hay un correo electrónico. Si se han recibido correos, yo no he chequeado nada, cartas no hemos recibido, o e-mail, no sé. A lo mejor contactos por teléfono, no, no sé, creo que no hemos recibido nada de eso, no. En cuanto a evaluar el medio, la guía industrial si es efectiva porque mucha gente nos llama, mira que tal, de donde nos llama, de la guía industrial.	Cual es el mensaje a transmitir junto con la decisión de los medios es otra de las decisiones para finalmente establecer los efectos de los objetivos que se alcanzaran en cuanto a los efectos en la comunicación y los efectos en las ventas.

## GLOSARIO

### ACTITUD

Es un estado de afectividad del individuo hacia alguna característica u objeto que predispone a la acción. Es un sentimiento, una predisposición hacia una idea, una persona o una marca. Existe una estrecha relación entre actitud y comportamiento. Los componentes de la actitud son (a) Cognoscitivo (información, creencias, conocimientos); (b) Afectivo (sentimientos, emociones, valoraciones); (c) Conducta (intenciones, rechazo). ([www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com))

#### ACTITUD – COMPONENTE COGNOSCITIVO

Consiste en los conocimientos de una persona; es decir, el conocimiento y percepciones que se adquieren mediante una combinación de experiencia directa con el objeto de actitudes y la información relacionada proveniente de varias fuentes (Schiffman & Lazar, 1997:242). Por lo general este conocimiento y las percepciones resultantes asumen la forma de creencias; es decir, el individuo cree que el objeto de actitud (ejemplo, competitividad, innovación) posee diversos atributos y que el comportamiento específico llevara a resultados específicos. Referida la Información, creencias, conocimientos. Es conocimiento que engloba procesos de atención, percepción, memoria, razonamiento, imaginación, toma de decisiones, pensamiento y lenguaje (Enciclopedia Encarta)

#### ACTITUD – COMPONENTE AFECTIVO

Describe los sentimientos, emociones, valoraciones. Las emociones o sentimientos de un individuo sobre un objeto (ejemplo: producto, marca) constituyen el componente afectivo de una actitud. Los hay de naturaleza evaluativa, Ella captura la evaluación global o directa de un individuo respecto del objeto de actitud, es decir, el grado en que el individuo califica dicho objeto de actitud como favorable, desfavorable, buena o malo (Schiffman & Lazar, 1997:243). Otras experiencias que tienen carga afectiva se

manifiestan como estados con carga emocional. Ejemplos: felicidad, tristeza, pena, disgusto, ira, incomodidad, culpa, sorpresa. Dichos estados pueden incrementar o amplificar experiencias positivas o negativas y la forma en que el individuo actúa.

#### ACTITUD – COMPONENTE CONATIVO – CONDUCTA

Implica las intenciones, rechazo. Desde la perspectiva del fenomenólogo, es lo que la gente dice y hace, es producto del mundo en que define su mundo. (Taylor, 1992) El paradigma interpretativo, explica la conducta. Schiffman & Lazar (1997:244) lo denotan como el componente conativo y dicen que la conación es el componente final del modelo de actitudes de tres componentes. Argumentan que tiene que ver con la probabilidad o tendencia de que un individuo emprenda una acción específica o se comporte de un modo particular respecto del objeto de actitud. El componente conativo puede incluir el comportamiento actual en si. ([www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com))

### ADAPTABILIDAD

Es su capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes exigencias del medio ambiente. Solo podrá decirse que es “una organización adaptable” si tiene flexibilidad, receptora y transparente a nuevas ideas (que vengan de adentro o de fuera de la organización).

### APTITUD

Capacidad, cualidad, disposición, suficiencia o idoneidad para operar o ejercer un buen desempeño o ejercicio en determinada actividad o cargo.

### ANALISIS DE VARIANZA (ANOVA)

Método de análisis que se emplea cuando se maneja una variable dependiente en escala de intervalos y una o más

variables independientes en escala nominal: se emplea principalmente en el análisis de experimentos para determinar si las medias de los tratamientos de la población son iguales. (Kinnear y Taylor, 1993:767). Igualmente y de otra fuente, el Análisis de Varianza se utiliza para contrastar hipótesis relativas a medias poblacionales (Webster, 1996:585).

#### APRENDIZAJE

El proceso de aprendizaje consiste en la formación de relaciones o asociaciones entre estímulos y respuestas. El proceso de aprendizaje es aprendido mediante información, prueba, observación. Los procesos de aprendizaje se desarrollan a través de una serie de etapas tales como estímulo, procesamiento de la información, aprendizaje, memoria, conocimiento, actitudes y personalidad, selección de marca, comportamiento de compra. El aprendizaje es un proceso gradual y depende de la práctica y el refuerzo, de la sanción. Los elementos de aprendizaje: necesidades, estímulo, expectativas, la respuesta, el refuerzo, el hábito. ([www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com))

#### CAMBIO PLANEADO

Intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar metas nuevas. Cambio Planeado “diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o estilo de operar, es decir, un intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar metas nuevas.

#### CADENA DEL CONOCIMIENTO

Cadena del conocimiento como una serie de interacciones que constituyen el ciclo de innovación de una organización. etapas de la cadena del conocimiento (1) Conciencia interna; La Conciencia interna es la capacidad de una organización para evaluar con rapidez su inventario de destrezas y competencias medulares, o ejemplo elocuente, en el mercado actual, los productos se tienen que reinventar continuamente, con un ciclo de vida cada vez mas corto. (2) Capacidad de Respuesta Externa. (3) Capacidad de Respuesta Interna; La Capacidad de Respuesta Interna, refiere al cambio internalizado dentro de si misma, con la suficiente rapidez, para atender los requerimientos del mercado. También es la rapidez con la que las competencias pueden traducirse en acciones para llevar un producto al mercado o responder a la necesidad de un cliente. (4) Conciencia Externa. “Son factores que permiten que una organización inteligente pueda innovar o cambiar con éxito, mientras que la extinción arrasa a sus competidores”. La Capacidad de Respuesta Externa, va por la capacidad de satisfacer los requerimientos mejor que sus competidores; es la capacidad de responder ante la

turbulencia externa que afecta a la organización, mediante la toma de decisiones sin tener que coordinar y considerar todos los factores en un negocio y entorno del mercado complejos.

#### COMPETITIVIDAD

Habilidad de un país para crear valor agregado y así incrementar el bienestar nacional a través de la gestión de activos y procesos, de la atractividad y agresividad, globalidad y proximidad y por la integración de estas interrelaciones en un modelo económico y social.

#### COMPORTAMIENTO HUMANO

Se considera como un todo estructurado, irreducible a sus elementos o componentes, algo que por es la misma razón, exige métodos que respeten las estructuras psíquicas humanas, se adapten a ellas y sean capaces de estudiarlas y comprenderlas. (Martínez M., 1999).

#### COMPONENTES DE LA CAPACIDAD

Complejidad: actividad en tiempo real, incremento expectativas de los clientes, escasez habilidades fundamentales, altos niveles de competencial. Adaptación rápida al cambio. Concurrencia: todo sucede al mismo tiempo, multitarea. Coherencia: integridad empresa, dirección de la empresa, identidad, conectividad externa: organización, autoridades, accionistas; conectividad interna: individuos, organización, grupos, proveedores exteriores. Capacidad Operativa: evaluar capacidad para competir en la e-conomía.

#### CONDUCTA HUMANA

Desde la perspectiva del fenomenólogo, es lo que la gente dice y hace, es producto del mundo en que define su mundo. (Taylor, 1992). El modelo cognitivo se localiza en la nueva orientación de la pisco fisiología que interpreta la conducta como algo mas que la simple respuesta a los estímulos y trata de comprender el verdadero proceso de la conducta que es la mente humana, en la cibernética y la teoría de la información que conciba en el organismo como una realidad activa que procesa y actúa sobre los mensajes. (Microsoft, en Jesús Beltrán y otros Psicología de la educación).

#### CONOCIMIENTO TÁCITO

Es aquel que se aprende solo mediante la experiencia y se comunica de manera indirecta a través de metáforas y analogías.

#### CONTROL DE CALIDAD

Según la Norma Covenin 80-89 es un conjunto de políticas, sistemas, técnicas y acciones que una empresa desarrolla

para garantizar la máxima y permanente satisfacción de las expectativas de clientes y usuarios tanto internos como externos. Ello requiere el total involucramiento de los diversos integrantes y niveles de la empresa en particular de la alta gerencia. Denota la filosofía gerencial que han desarrollado autores como Deming, Juran e Ishikawa.

#### CREDIBILIDAD

En Investigación Cualitativa, Grounded Theory, se asegura por una estadía prolongada en el terreno, por una observación continuada, por la triangulación de los datos, por el examen de los pares de la interpretación avanzada, por el uso de casos negativos, por la utilización de un material de comparación y por la consulta de personas implicadas en el estudio. (Córdova, 19897. Guía para el Seminario sobre Métodos e Investigación Cualitativos).

#### COGNICION

Acto o proceso de conocimiento que engloba procesos de atención, percepción, memoria, razonamiento, imaginación, toma de decisiones, pensamiento y lenguaje (Enciclopedia Encarta 2003).

#### CUESTIONES

Basado en la clasificación de Patton (1980) cp Rodríguez, Gil & García (1996:174) se ha segmentado las preguntas según la temática que se abordara.

#### DEMERITO

Respecto a la Norma de Calidad, Covenin 80-89, para la evaluación de la realidad de gestión. Se refiere a aquel aspecto parcial referido al principio básico que por omisión o su incidencia negativa origina que la eficiencia de este no sea completa, disminuyendo en consecuencia la puntuación total de dicho principio.

#### DESARROLLO SUSTENTABLE

Movimiento que tiene que ver con el mejoramiento de la calidad de vida, satisfacción de las necesidades básicas de la población y logro de la mayor equidad social pero sin el empobrecimiento ecológico ni comprometer el bienestar de las futuras generaciones.

#### DIFERENCIACION

Cuando por ser el primero en el sector industrial se crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.

DISCIPLINAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La psicología, han sido principalmente al individuo o al nivel del micro análisis. La psicología es una ciencia que busca medir, explicar, y a veces cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. La sociología estudia a la gente en su relación con otros seres humanos. Ella estudia el sistema social en la cual los individuos desempeñan sus papeles. Mientras que la psicología social mezcla los conceptos de la sociología y la psicología y se enfoca en la influencia de unas personas en otras. Un aporte de los psicólogos sociales es el cambio, como ponerlo en práctica y como reducir las barreras para su aceptación. (Robbins, 1996:20).

#### EFICIENCIA

Grado de cumplimiento en el uso de los recursos planificados, se refiere al logro de las metas de insumos planificados o presupuestados y se operacionaliza dividiendo los recursos planificados entre los recursos utilizados.

#### EFFECTIVIDAD

Grado de logro de las metas de productos planificados y viene dado por la división de los productos obtenidos entre los productos planificados.

#### EIDOS

Es descubrir en un fenómeno singular la esencia.

#### ENFOQUE CONDUCTISTA

El análisis aplicado de conducta; es un método aplicado, conductual, de cambio de conducta, que esta basado en lo que la gente hace, se apoya en principios de conducta extraídos de la investigación de laboratorio, utiliza medidas directas de conducta y análisis experimental para evaluar la eficacia del cambio y esta interesado en la mejora de la conducta social relevante. El objetivo no es probar una teoría sino demostrar relaciones funcionales. (Enciclopedia Encarta, en Jesús Beltrán y otros Psicología de la Educación).

#### ENFOQUE HUMANISTA

Filosofía que funda su doctrina en el hombre.

#### EPOJÉ

Husserl decía de poner entre paréntesis, prescindiendo de las teorías, conocimientos, intereses, tradiciones previas del investigador para de esta forma captar mejor el verdadero y auténtico mundo y la realidad experimentados y vividos por el grupo de estudio, los cuales no solo tienen su estructura y regularidad sino también una lógica que es anterior a cualquier lógica y que funge como transformación a la existencia en que se deben apoyar las

dimensiones valorativas y teóricas posteriores. (Martínez, 1999).

#### ESTRATEGIA – DE INNOVACION

Patrón de conducta que guía la toma de decisiones de una empresa para innovar, modificar, reemplazar, crear o sustituir sus productos o procesos administrativos y productivos

#### IDENTIDAD

Representa los modos invariantes como las organizaciones procesan internamente las variables de enlace con el contexto. Tiene una dimensión antropológica por estar enmarcada en la atmósfera cultural del medio social global y dimensión sociológica por tratarse de una construcción que emerge de relaciones entre individuos y grupos de la organización. (Etkin, 1989:26).

#### INNOVACION – ADAPTABILIDAD

Adaptabilidad: es su capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes exigencias del medio ambiente. Solo podrá decirse que es “una organización adaptable” si tiene flexibilidad, receptora y transparente a nuevas ideas (que vengan de adentro o de fuera de la organización).

#### INNOVACION – TECNOLÓGICA

Innovación tecnológica es un proceso. Se genera a partir de la conjunción de oportunidades técnicas con necesidades, teniendo como objetivo introducir o modificar productos o procesos en el sector productivo con su consiguiente comercialización

#### MEDIA

Considerada como el promedio aritmético de la una distribución, es una medida de tendencia central para datos de intervalo, su valor promedio. En estadística descriptiva incluye además de la media, la mediana y la moda.

#### MENTALIDAD

La manera de pensar, de sentir, de imaginar y de actuar, una realidad subjetiva que se presenta en la realidad. Formas mentales complejas: como la memoria, las actitudes, las creencias, o los valores. Mentalidades en función de un tema: tiempo, espacio, naturaleza, trabajo, poder, institución, acontecimiento, revuelta, profesión, género, grupo de edad, minoría, nación, civilización. Mentalidades en función de un periodo temporal concreto. (Carlos Barros, Universidad de Santiago. [www.w3.org/TR/REC-html40](http://www.w3.org/TR/REC-html40)). Consulta: 10-2-03 Hora: 5:20 pm.

#### MISMIDAD

Identidad indivisible. (Etkin, 1989:20).

#### MONOPOLIO

El Monopolio es una forma de mercado en la que una sola empresa, compañía, etc., tiene en exclusiva la fabricación o comercio de un bien o servicio y se esta de esta forma en presencia de lo que se conoce como monopolio de oferta. Ahora, al tratarse del consumo de un determinado producto se denomina monopolio de demanda y, al carecer de competencia, puede fijar los precios según le convenga. Existen leyes antimonopolio.

#### NIHILISMO

Cuando los valores supremos pierden validez. (Silva, Erwin, 1996. Ética, Postmodernidad y Globalización. [www.cess.org.ar/macro/43-jul99/0799doc3.htm](http://www.cess.org.ar/macro/43-jul99/0799doc3.htm)).

#### NIVEL DE SIGNIFICANCIA

Es el nivel específico de alfa ( $\alpha$ ) que indica la probabilidad de cometer un error tipo I que revela el rechazo de una hipótesis nula verdadera, o lo que es lo mismo, al contrastar una hipótesis, rechazamos una hipótesis verdadera. Por ejemplo, un nivel de significancia de 0.5 implica que el investigador tiene un 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse y el 5% en contra, en términos de probabilidad  $0.95 + 0.05 = 1$

#### PARADIGMA

Para Guillermo Briones: es una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas a estudiar, de la naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender según sea el caso los resultados de la investigación realizada. En otras palabras, la traducción en términos operativos y metodológicos de las ideas, conceptos y representaciones que se efectúan sobre un objeto de estudio. (Cerde G., 1995:27-28).

#### POLITICAS PÚBLICAS

Conjunto de criterios y decisiones adoptadas por los diversos organismos públicos que afectan de manera directa e indirecta las condiciones bajo las cuales la empresa opera. (Antonorski, 1995:39).

#### INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Es un proceso que se genera a partir de la conjunción de oportunidades técnicas con necesidades, teniendo como objetivo introducir o modificar productos o procesos en el sector productivo con su consiguiente comercialización.

**INTERPRETATIVO O SOCIAL**

Se basa en argumentos sociales que consideran la existencia de un mundo social con una pluralidad de atentos usuarios de información social generada por las entidades económicas. Romo, Rosa (1999). Curriculum, cultura académica y producción matierial. UNAM, México. Tesis Doctoral. Disponible en: [www.educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educatr/12/12Rosa.html](http://www.educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educatr/12/12Rosa.html)).

**PERCEPCION**

Es un proceso de adquisición de información que comienza con la comunicación procedente de exterior. El proceso de percepción comporta varias fases: Exposición; Atención; Comprensión; y Retención. ([www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com)).

**PERSONALIDAD**

La personalidad es el resultado de una acumulación de experiencias y de acciones reciprocas entre el ser humano y el entorno en el que desarrolla sus actividades. Es la integración de todos los rasgos y características del ser humano que determinan las formas de comportamiento individual. Una clasificación tradicional en función de la personalidad que manifiestan los individuos se tipifican como complacientes, agresivos, pacíficos, independientes, autoritarios, y conservadores. ([www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com)).

**PREGUNTAS SENSORIALES** (Visual, Olfativo, Táctiles, Auditivos, Gustativos).

Son cuestiones en donde sus sentidos estén involucrados, referidas a lo que se ve, escucha, toca, prueba o huele.

**PREGUNTAS SOBRE CONOCIMIENTO**

Se formulan para averiguar la información que el entrevistado tiene sobre los hechos o ideas que se estudian.

**PREGUNTAS SOBRE EXPERIENCIA**

Sirven para conocer lo que hace o ha hecho una persona. Se pretende que el entrevistado describa experiencias, conductas, acciones y actividades que habrían sido visibles de haber estado presente un observador.

**PREGUNTAS SOBRE OPINIÓN VALOR**

Sirven para conocer el modo en que valoran determinadas situaciones. Las preguntas de este tipo indican lo que piensan las personas sobre un tema. También permite recoger información sobre sus intenciones, metas, deseos y valores.

**PREGUNTA SOBRE SENTIMIENTOS**

Están dirigidos a recoger respuestas emotivas (felicidad, ansiedad, satisfacción) de las personas hacia sus experiencias.

**PRODUCTIVIDAD**

Principio guía de como usar la naturaleza para reproducir la raza humana y mejorar la sociedad como un todo. Su expresión operacional es la relación productos/insumos. Dicha expresión operacional debe mantener como marco de referencia como características definitorias lo de estratégica, en el tiempo, porque la mejora de la productividad de hoy ha de ser fundamento de la mejora futura. Integral, la interior de la unidad de análisis porque interesa la relación del los productos con todos los insumos y no como uno solo de ellos. En cuanto al global, al exterior de la unidad de análisis, porque la mejora de la productividad de la empresa no debe ser a costa del medio ambiente externo.

**PSICOLOGIA CONGNITIVA**

Es el análisis científico de los procesos mentales y estructuras de memoria humanos con el fin de comprender la conducta humana. Barros, Carlos s/f historia de las mentalidades, historia social. Se ha formado bajo la influencia de disciplinas afines como el tratamiento de la información, la inteligencia artificial y la ciencia del lenguaje. [www.w3.org/TR/REC-html49](http://www.w3.org/TR/REC-html49), navego 10-02-03 4:pm).

**RELACIONES DIALOGICAS**

Sean dos polos opuestos, ejemplo, izquierda-derecha, en lugar de ser lógicamente contradictorios, la posición intermedia existe. Representa un dualismo simbiótico. Un par dialógico dentro de la organización orden-desorden, estabilidad-inestabilidad. (Etkin, 1989:20).

**SIGLA**

Según la Real Academia de la Lengua Española, es la letra inicial que se emplea como abreviatura de una palabra. Igualmente, es el rotulo o denominación que se forma con varias siglas. Sirve, para ahorrar letras o espacios en la escritura. Dentro de las normas para su uso y escritura están que los nombres en plural suelen escribirse con su inicial repetida, ejemplo, para Estados Unidos, EE UU., si el número de letras que la integran es igual o inferior a cuatro, se escribe en mayúsculas, ejemplo, ONU, ISBN. Si el número de letras es igual a cinco o superior, solo la primera letra ira en mayúsculas, ejemplo: Sypal, Cantv. Si la palabra se ha convertido en palabras de uso corriente se aplica para su uso las normas de escritura y acentuación, ejemplo: láser, ovnis, sida. En caso de los acrónimos, en

donde se toma una sílaba de la palabra referida y no solo su inicial, solamente la primera letra va en mayúsculas, ejemplo, Fundacite, Asovac. No se separan con puntos, ni llevan punto al final, ejemplo UCV, IVIC, ME. (Fernández de S. (2000:122).

#### TELEOLOGÍA

Doctrina de las causas finales.

#### VENTAJA ABSOLUTA

Los países, al especializarse en la producción de los bienes que pueden producir más eficientemente que los demás, están en condiciones de aumentar su bienestar económico

#### VENTAJA COMPARATIVA

Las naciones deberían producir los bienes que les ofrecen la mayor ventaja relativa.

#### VENTAJA COMPETITIVA

Radica en la disparidad de recursos entre dos empresas, y la planificación estratégica determina el mejor uso posible de esta disparidad.

#### VENTAJA COMPETITIVA FUNCIONAL

La ventaja competitiva de una política de marketing orientada a obtener mayor creación de valor.

## BIBLIOGRAFIA

- ACADEMIA DE CIENCIAS URSS (1978). **Metodologia del conocimiento científico**. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
- ACKOFF, R (1981). **Creating the corporate future**. Capitulo 1: "Our changing concept of the world". New York. John Wiley & Sons.
- ALBURQUERQUE (1997). **Globalización, competitividad y desarrollo local**. En MEDINA V., Javier E (Compilador) (1998). **Competitividad y Desarrollo Social: Retos y perspectivas**. Cali, Colombia. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Colección pensamiento administrativo de la frontera.
- ALEXANIAN, Grace & VIVAS, Islena (2002). **Diagnostico Empresarial a la Parte Baja, de la Zona Industrial del Municipio Pedro Maria Ureña**. Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- ALVIAREZ P., Juan H. & GUERRERO M., Roger (2001). **Diagnostico a las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras ubicadas en la Concordia, Municipio San Cristóbal del Estado Táchira**. Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- AMIDON, D (2001). **La innovación vía conocimiento es idea llevada a la acción**. <http://www.innovacion.cl/revista/3/html/ola.html>. Revista electrónica correo Innovación. Consulta: 01-05-2001 Hora: 2:40 pm.
- AMIT, R & C. ZOTT (2000). **Value Drivers of e-commerce business models**. Papel de trabajo inedito. Pennsylvania. Wharton business school. Julio. En VIANA, H. (2002, Abril, Junio). "El camino es Internet: Lecciones de negocios en el mundo digital". Debates IESA, VII (4), 39-46.
- ANGULO (1995) En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodologia de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- ANSOFF, I. (1986). "¿Qué es la estrategia de la empresa?". Enciclopedia de dirección y administración de la empresa. Ediciones Orbis S.A. España. Fascículo (61), 28.
- ANTONORSI B., M (1995). **Guía practica de la empresa competitiva**. Venezuela. Editado por Venezuela Competitiva & Arango C. A.
- ARGYRIS, CH. (1990). **Overcoming organizational defenses: facilitating organization learning**. Usa. Allyn and Bacon.
- ARIE DE GEUS, (1992) En SENGE, Peter KLEINER, Art ROBERTS, Charlotte & otros (2000). **La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje**. (Jorge Cárdenas, traductor). Colombia. Editorial Norma
- ARMAS, A., V. (1999, Julio, Septiembre). "Esplendores y miserias de las Pymes Venezolanas". Debates IESA, V (1), 36-26.

- AROCENA R., & SUTZ, J. (2001). **Mirando los Sistemas Nacionales de Innovación desde el Sur**. Disponible: [www.OEI.com](http://www.OEI.com) Consulta: 30-04-01 Hora: 9:30 pm.
- ASCHAUER (1993). **Genuine economic returns to infrastructure investment**. *Policy studies jornal* No. 21 En SINGER, D., & LOMBARDI, D. (2002, Julio, Septiembre). **"Infraestructura y Servicios: ¿obstáculos a la inversión?**. Debates IESA, VIII (1), 34-42.
- ASOCIACION INDUSTRIAL LATINOAMERICANA (AILA) (2003). **Cepal: caída importante en el crecimiento de Venezuela este año**. Disponible: [www.ailaonline.org/down.ihltm](http://www.ailaonline.org/down.ihltm) Consultado: 29-04-2003 Hora 3:00 pm
- AULAFACIL.COM (S/F). **El consumidor como individuo**. Tema 7. Curso 3. Disponible: <http://www.aulafacil.com> Consulta 21-04-04 Hora: 6:30 pm
- AULETTA, N (2002). **La equidad y el consumo: conducta de las consumidoras pobres en Venezuela**. Tesis Doctoral. Caracas. Universidad Simon Bolívar.
- AZUA, Jon (2000). **Alianzas cooepitivas para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras**. España. McGraw Hill/Interamericana de España.
- BACHERLARD, G. (1974). **La formación del espíritu científico**. Madrid. Siglo XXI.
- BANCO CENTRAL DE VENEZUELA BCV (2004). **Informe económico 2003**. disponible: [www.BCV.GO.VE](http://www.BCV.GO.VE) Consulta: 15-03-04 Hora: 10:20
- BARLOW, Thomas. (2001). **La tecnología no crea la felicidad**. Diario El Universal. Cuerpo I. p. 6. Edición Domingo 2 de diciembre de 2001. <http://www.Zona.eluniversal.com>
- BARROS, Carlos (s/f). **Universidad de Santiago**. [www.w3.org/TR/REC-html40](http://www.w3.org/TR/REC-html40)". Consulta: 10-2-03 Hora 8:45 pm
- BECERRA N., Ander J. & FREIRE M., Franklin J (2001). **Diagnostico de la Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera de la Ermita y Zona Industrial de Puente Real**. Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- BECKHARD, Richard & PRITCHARD, Wendy (1994). **Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Guía para crear y dirigir el cambio**. (Jorge Cárdenas Nannetti, traductor). 3ra. Reimpresión. Bogota, Colombia. Grupo Editorial Norma.
- BEER, Michael, EISENSTAT, Ruseell, SPECTOR, Bert (1922). . **La renovación de las empreas a traves del camino critico**.
- BEER, Stafford (1977). **Diseñando la libertad**. México. Fondo de cultura económica.
- BEER, Stafford (1963). **Cibernética y Administración**. (Gurza, Luis, Traductor). México. Editorial Continental S.A.
- BELLO M., Luisa (1999). **Informacionalismo y trabajo, nuevos paradigmas sociales**. Revista arbitrada DOCTUS. No. 1 Diciembre 1999. Universidad Nacional Experimental del Táchira, UNET, San Cristóbal, Venezuela. e-mail:doctus@UNET.edu.ve
- BERRA, Mariela (1996). **Innovación tecnológica y nuevas formas organizacionales**. (Gallardo Velásquez, Anahi, traductor). Revista Gestión y Estrategia. No. 9 Enero-Junio 1996. Universidad Autónoma de México.
- BLACKKE, Roland P. (1977). **Seguridad Industrial**. (5ta. Reimpresión 1977, 1ra. edic. 1970). México. Editorial Diana.
- BORJA, Jordi & CASTELLS, Manuel (2000). **Local y Global**. (5ta.a edic.). España. Taurus.
- BOURDIEU, CHAMBOREDON & PASERON (1976) En VALLES, Miguel S. (1998). **Técnicas Cualitativas de**

- investigación Social. Reflexión Metodológica y Practica Profesional.** España. Editorial Síntesis S.A.
- BOZA, M. (2001-2002, Octubre, Marzo). "El Gerente: trabajo, liderazgo, vida y milagros". Debates IESA, VII (2y3), 52-60.
- BARKER (1968) En MARTINEZ M., Miguel (1996). **Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación.** México Editorial Trillas
- BREGER & HUNTER (1989) En JENSEN, K.B. & JANKOWSKY N.W. (1993). **Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas.** (Joan Soler, Traductor). España. Editorial Tesys S.A.
- BRENES, Cristian, CASTRO, Adrián & JIMENEZ, Jeannethe (2002). **Productividad.** Disponible:<http://www.Monografias.com> Consulta 21-01-02: Hora: 10:15 am.
- BRICEÑO R., Jackeline M. (2001). **Diagnostico de las Empresas Manufactureras de la Zona Industrial del Municipio Michelena** Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- BRIONES, G. (1988). **Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a la ciencias sociales.** Bogota. Coop. Editorial Universitaria Colombia.
- BROOKING, Annie (1997). **El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio.** España. Editorial Paidos.
- BUNGE, Mario (1975). **Teoria y Realidad.** Barcelona. España. Ariel
- BUNGE, Mario (2000). **Epistemología.** (2da. Edic.). México. Siglo XXI editores.
- BUSINESS WEEK (1985). En IVANCEVICH, J., LORENZI, P., SKINNER, S. CROSBY, P. (1997). **Gestion, Calidad y Competitividad.** España. McGraw Hill.
- CAMARA CASTELLON CS (s/f). **Definición legal de la PYME.** Disponible: [www.camaracs.es](http://www.camaracs.es) Consulta: 08-03-2004 hora 4 pm
- CAN (Octubre 24, 2004). "El Mercado Común Latinoamericano" en Revista Comercio Exterior, Tomo IX, N° 5, México, Mayo 1959.
- CANNING, D (1998). **The contribution of infrastructure to aggregate output.** Washington. World bank. En SINGER, D., & LOMBARDI, D. (2002, Julio, Septiembre). "Infraestructura y Servicios: ¿Obstáculos a la inversión?. Debates IESA, VIII (1), 34-42.
- CAPRA, Fritjof (1998). **La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos.** España. Editorial Anagrama.
- CARDENAS M., Delfin A. & GUERRA P., Gerson (2002). **Diagnostico Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras ubicadas en Tariba y Palmira.** Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- CARR (1990) En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa.** Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- CARRILLO, Francisco (1999). **¿Qué es gestión del conocimiento (Knowledge Managment)?.** Disponible: [http://209.35.171.50/corga/pubdetalle.asp?Recordset2\\_Activo=Find\('ArtID'21'\)&Records](http://209.35.171.50/corga/pubdetalle.asp?Recordset2_Activo=Find('ArtID'21')&Records) Consulta: 29-04-2001 Hora 2:15 pm.
- CARRILLO P., R. (1997a). **La gerencia de la gente.** Revista Calidad Empresarial. Innovacion. Productividad.

Competitividad. No. 2, Enero-Febrero.

- CARRILLO P., R. (1997b). **El problema no es de recursos humanos, es cómo lo gerenciamos**. Revista Calidad Empresarial. Innovación. Productividad. Competitividad. No. 5, Julio-Agosto.
- CARROLL, LEWIS En OLIGASTRI, E. (2003, Julio, Septiembre). **"Estrategia: ¿quo vadis?". Debates IESA, VIII (4), 7-9.**
- CASTELLS, Manuel (1996). **La era de la informática economía sociedad y cultura**. Vol 1. Editorial ildis, Nueva Sociedad.
- CASTELLS, Manuel (2001). **La Galaxia Internet**. (Raul Quintana, traductor). España. Editorial Areté.
- CASTRO (2001) En GUERRERO R., P (2003). **Estrategias de servicio para la satisfacción de los grandes clientes en la empresa eléctrica de servicio público de la Región Andina Venezolana**. Proyecto de Grado de Maestría no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- CENTENO B., Guillermo (2001). **Nuevos Paradigmas Gerenciales en la formación de Recursos Humanos**. Ponencia presentada en el Primer Congreso Latinoamericano de Gerencia Empresarial y Planificación Estratégica. Julio. Venezuela.
- CEPAL (1997). **Panorama social de América Latina**. En MEDINA V., Javier E (Compilador) (1998). **Competitividad y Desarrollo Social: Retos y perspectivas**. Cali, Colombia. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Colección pensamiento administrativo de la frontera.
- CERDA G., Hugo (1995). **Los elementos de la Investigación**. 2da. edición. Bogotá, Colombia. Editorial El Búho Ltda.
- CERVILLA, María. (2002, Abril, Junio). **"Tecnología para Innovar"**. Debates IESA, VII (4), 23-26.
- CHAMBERS Y OTROS (1998). **The War for talent. McKinsey Quarterly Vol 3**. EN MAESTRES, R. (2001-2002, Octubre, Marzo). **"El Talento Gerencial: reto del nuevo siglo"**. Debates IESA, VII (2y3), 61-63
- CHESNEY (2000). Desarrollo sustentable y sostenible: ¿un nuevo paradigma?. Artículo en línea. Disponible: <http://www.com> Consulta: 30-06-2004 Hora:12:45 pm
- CHIAVENATO, E. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ta. edic.). Bogotá. McGrawHill.
- CIDEIBER (1997). Venezuela – **Actividades del sector secundario – Las industrias manufactureras**. Disponible: <http://www.Cideiber.com> Consulta 27-11-01, Hora 12:13 pm.
- CISNEROS, Imelda. (s/f) En DIAZ A. (2002). **"La falta de pensamiento estratégico"**. Entrevista a Imelda Cisneros. Revista Debates IESA. Vol.
- CLARK, COLIN (s/f). En PERNAUT, Manuel (1972). **Teoría Económica. Introducción**. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.
- CONINDUSTRIA (2003). **Encuesta a la PYME**. Disponible <http://www.conindustria.com> Consulta: 15-03-2004 Hora:2 pm
- CONTRERAS U., Jenny & GUERRERO M., Elvira (2002). **Diagnostico Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras ubicadas en Tariba y Palmira**. Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- COHELO, Paulo (1988). **El alquimista**. España. Editorial Planeta.
- CORDEIRO, José L. (1996). **Trilogía Competitiva**. Revista Talento. Espacio para la promoción de la Competitividad. Abril 1996. No. 3. Venezuela.

- CORDOVA, Victor (1995). **Hacia una sociología de lo vivido**. Caracas. Fondo editoral Tropikos/CEAP-UCV.
- CORDOVA, Victor, GONZALEZ, María., & BERMUDEZ, Luis (1997). **Realidad y Sujeto**. Caracas. Dirección de investigación y postgrado. Universidad Nacional Abierta.
- CORDOVA, Victor, GONZALEZ, María y BERMÚDEZ, Luis (1990). **Metodología de la Investigación III: Métodos cualitativos**. Universidad Nacional Abierta (UNA). Maestría en Educación Abierta y a Distancia. UNA.
- CORIAT (1997). **Las nuevas dimensiones de la competitividad: hacia un enfoque europeo**. En MEDINA V., Javier E (Compilador) (1998). **Competitividad y Desarrollo Social: Retos y perspectivas**. Cali, Colombia. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Colección pensamiento administrativo de la frontera.
- CORREA G., (2001) En Capítulo 6
- COVEY, Stephen R. (1997). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Barcelona. Editorial Paidós.
- CUERVO, A. (1986). "Las Estrategias en las Empresas Públicas". Enciclopedia de dirección y administración de la empresa. Ediciones Orbis S.A. España. Fascículo (72), 229.
- CUESTA F., Félix (1998). **La Empresa Virtual**. España. McGrawHill.
- DAVENPOR (1999) EN CARRILLO, Francisco (1999). **¿Qué es gestión del conocimiento (Knowledge Management)?**. Disponible: [http://209.35.171.50/corga/pubdetalle.asp?Recordset2\\_Activo=Find\('ArtID'21'\)&Records](http://209.35.171.50/corga/pubdetalle.asp?Recordset2_Activo=Find('ArtID'21')&Records) Consulta: 29-04-2001 Hora 2:15 pm.
- DAZA M., Lucio (1998). **Análisis de Competitividad en la Pequeña y Mediana Empresa del Estado Táchira**. Trabajo de ascenso no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- DE FRIDMAN, Pedro (1995) **Dirigir cambios: Tarea gerencial subestimada**. (Dr. Carlos Zavarce, Compilador). Universidad Central de Venezuela (UCV). Cuadernos de Postgrado No. 11. Temas de fronteras en el campo de la Gerencia. Venezuela Fondo Editorial Tropikos.
- DE LOACH, Stan (1998). **Transformación organizacional: A sobrevivir en la época postmoderna**. Revista indexada Management Today en español, No. 5, marzo. pp.21-22 y 24. (José Padrón, Compilador). (En Ciencias Sociales en Internet. Selecciones de la producción académica en la Web. Vol. 1 junio 1999, Caracas)
- DENMEYER (1993). En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- DENNY (1978) En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- DENZIN & LINCOLN En VALLES, Miguel S. (1998). **Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional**. España. Editorial Síntesis S.A.
- DENZIN (1970) En JENSEN, K.B. & JANKOWSKY N.W. (1993). **Metodologías Cualitativas de Investigación en comunicación de masas**. (Joan Soler, Traductor). España. Editorial Tesys S.A.
- DENZIN (1978) En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- DERTOUZOZ, Michael (1997). **Qué será. Cómo cambiaría nuestras vías el nuevo mundo de la informática**. Argentina. Editorial Planeta.

- DIARIO DE LA NACION (Abril 8, 2005). **Crecimiento Superior al 9% estimaron en Fedecámaras. Vislumbran auge del sector Turismo**. Artículo reportado por Caracas/News Flash, p. 2A. Venezuela, Edo. Táchira. Autor:
- DIARIO DE LA NACION (Junio 23, 2002). **Pymes cierran operaciones**. Artículo reportado por AFP, p. 2A. Venezuela, Edo. Táchira. Autor:
- DIAZ A. (2002). **"La falta de pensamiento estratégico"**. Entrevista a Imelda Cisneros. Revista Debates IESA. Vol.
- DIAZ D., Mario E. (2001). **Pymes exitosas: un reto para la profesión contable**. XXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad. Nuevos Horizontes para la profesión contable. Tema 5.2 Factores de éxito de las denominadas Pequeñas y Medianas Empresas. Punta del Este 18 al 21 de Noviembre de 2001. Uruguay. Trabajos técnicos interamericanos. Auspiciado por Colegio de Contadores, Economistas y Administradores de Uruguay. Asociación Interamericana de contabilidad. Impreso en Artes Graficas S.A.
- DIAZ de M., Ninoska (2000). **Epistemología**. Cuadernos de Seminario Doctoral. No. 3 Caracas. Venezuela. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- DIDRIKSSON T., Axel (2000). **La universidad de la innovación. Una estrategia de transformación para la construcción de universidades de futuro**. Caracas Ediciones IESALC/UNESCO.
- DINERO (1999). **Como proteger sus bienes. pagar para sentirse seguro**. Marzo Abril. En MONTEFERRANTE, Patricia. (2002, Julio, Septiembre). **"Los negocios: los otros dolientes de la inseguridad"**. Debates IESA, VIII (1), 20-24.
- DON PEPPERS & ROGERS, Martha (2001). **One to one B2B**. Nueva York. Currency.
- DOUGLAS (S/F). En TAYLOR, S. J. (1992). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de los significados**. España. Ediciones Paidós.
- DRUKER, Peter (1999). **Los desafíos para la gerencia del Siglo XXI**. Bogota, Colombia. Editorial Norma.
- DRUKER, Peter (1993). **Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá**. Bogota, Colombia. Editorial Norma.
- ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA (2000). En Jesus Beltran y otros. **Psicología de la Educación**.
- ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA (2000). **Division del trabajo**. Venezuela. © 1993-1999 Microsoft Corporation
- ESTANY, Anna (1933). **Introducción a la filosofía de la ciencia**. Barcelona. Editorial Critica.
- DIARIO DE LA NACION (2004, Marzo 09). **Descenso del PIB Venezolano**. Caracas New Flash. p. 2A.
- ENRIGHT, Michael, FRANCES, Antonio, SCOTT, Edith (1994). **Venezuela: El reto de la Competitividad**. Venezuela, Caracas. Ediciones IESA.
- ESCALANTE, K. (2003). **"Ventajas Competitivas"** [Artículo en línea]. En: <http://monografias.com> Consulta 6 de Junio de 2004, Hora: 7:03 pm.
- ESCALONA, I. (2003a). **¿Cómo crece una empresa?**. [Artículo en línea]. En: <http://monografias.com> Consulta el 7 de Junio de 2004, Hora: 7:05 pm.
- ESCALONA (2003b). **Empresa y Familia**. [Artículo en línea]. En: <http://monografias.com> Consulta 7-6- 2004, Hora: 9:15 pm.
- ESCALONA, I. (2003c). **La Empresa Familiar**. [Artículo en línea]. En: <http://monografias.com> Consulta 7-6-2004,

Hora: 7:35 pm.

- ESPERANZA S. Oswaldo E. (2002). **Impacto de las tecnologías de información en las organizaciones militares en Venezuela**. Anteproyecto Doctoral no publicado y presentado durante el Seminario II de investigación (Facilitador Dr. Carlos Zavarce), de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). Caracas.
- ESTEE (s/f). Disponible: [www.aillaonline.org/down.ihtml](http://www.aillaonline.org/down.ihtml) Consulta: 29-04-2003 Hora: 3:00 pm
- ESTÉ, Aquiles (1999). **Cultura replicante. El orden semiocentrista**. España. Editorial Gedisa.
- ETKIN, Jorge & SCHVARSTEIN, Leonardo (1989). **Identidad de las organizaciones. Invariancia y Cambio**. Barcelona, España. Editorial Panapo.
- FERGUSON L., Alex (s/f). **El Desarrollo Sustentable. La revolución de las lógicas y los sentidos**. Laboratorio de Socioecología. Instituto de Zoología Tropical. Facultad de Ciencias. Venezuela. Universidad Central de Venezuela. - Telefax: (58-212) 605-1243. e-mail: [aferguss@strix.ciens.ucv.ve](mailto:aferguss@strix.ciens.ucv.ve)
- FERNÁNDEZ DE SILVA, Inés O. (2000). **Diccionario de Investigación Holística**. Caracas. Editorial Fundación Sygal.
- FERRARI, Leandro (2001). **Globalización**. [www.innovarium.com](http://www.innovarium.com). Consulta el 28-11-01: Hora 11:55am.
- FERRER, E. (2003). **Liderazgo positivo**. Resumen Gerencial RG, (4). 32
- FIGUEROA, MONTES DE OCA Y OTROS (1997). **Impacto de la inseguridad sobre el clima de negocios e inversión en Centroamérica**. Centro latinoamericano para la competitividad y el desarrollo sostenible. disponible: <http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/articulos/cen900.shtml> En MONTEFERRANTE, Patricia. (2002, Julio, Septiembre). "Los negocios: los otros dolientes de la inseguridad". Debates IESA, VIII (1), 20-24.
- FONSECA M., Lady M. (1997). **Epistemología de la Investigación Crítica**. Caracas. Fondo Editorial Tropykos.
- FRANCÉS, A. (2002, Julio, Septiembre). "La Corporación Venezolana en el tránsito entre dos Siglos". Debates IESA, VIII (1), 64 -70.
- FREEMAN Y SOETE (1997). **The economics of industrial innovation**. Cambridge: Mit Press. En VIANA, H. (2002, Abril, Junio). "El camino es Internet: Lecciones de negocios en el mundo digital". Debates IESA, VII (4), 39-46.
- FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN (1999). **Epistemología Contable**. Bogotá. Facultad de Contaduría Pública. Autor:
- GABALDON, Antonio J (2002). **Desarrollo Sustentable y Democracia**. Revista del CLAD. Reforma y Democracia. No. 23 Junio 2002. Caracas, Venezuela.
- GARAY, Urbi (2002, Julio-Septiembre). "Dos décadas de política cambiaria en Venezuela ". Debates IESA, VIII (1), 58-62.
- GARCIA JIMENEZ, E. (1991). **Una teoría práctica sobre la evaluación. Estudio etnográfico**. Sevilla: Mido En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- GARCIA R., Carol J. & VIVAS P., Carmen Z. (2001). **Diagnostico Empresarial de las Empresas Manufactureras de la Zona Industrial Paramillo**. Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Táchira.

- GARMENDIA, (2005, Febrero 16). "Debe estar en continua formación docente quien quiera ser intelectual". [Entrevista a Jose Francisco Velazquez, Jefe del Departamento de Español y Literatura de la Universidad de los Andes] Diario La Nación. p 5A.
- GEOTZ, J. P. & Y LECOMPTE M. D. (1988). **Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa**. Madrid; Morata. En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- GESTIONHUMANA.COM (2005). **Competitividad: estudio IMD 2003-2004**. disponible: [www.gestionhumana.com/BancoConocimiento/i/imdyearbook2003/imdyearbook2003.asp?IdArticulo=2282](http://www.gestionhumana.com/BancoConocimiento/i/imdyearbook2003/imdyearbook2003.asp?IdArticulo=2282)  
Consulta: 15-01-2005, hora 2:30 pm.
- GIBBS (1976) EN RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- GIBSON, Roman (1997). **Repensando el futuro**. (Marcen, María Jose, Traductor). Colombia. Editorial Norma.
- GIL ADI, D. (2001-2002, Octubre, Marzo). "Los Líderes, ¿nacen o se hacen?". Debates IESA, VII (2y3), 27-31.
- GLASER & STRAUS (1967). **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Chicago. Aldine. En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- GODFREY (1986). En IVANCEVICH, J., LORENZI, P., SKINNER, S. CROSBY, P. (1997). **Gestión, Calidad y Competitividad**. España. McGraw Hill.
- GODOY DE M., Elsy (2000). **El desarrollo Gerencial y sus estrategias ante el proceso de globalización en las pequeñas y medianas empresas del Estado Lara**. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Bellosos Chacín.
- GOFFE & JONES (2001) En BOZA, M. (2001-2002, Octubre, Marzo). "El Gerente: trabajo, liderazgo, vida y milagros". Debates IESA, VII (2y3), 54.
- GOMEZ S, Henry (1996). **Diez mandamientos de competitividad**. Revista Talento. Abril 1996, No. 3.
- GONZÁLEZ M., CADENAS, R., GIUSEPPINA, G (2003). "La Administración por Valores". [Artículo en línea]. En: <http://monografías.com> Consulta: 7-6-2004, Hora: 6:52pm.
- GONZALEZ D., De F. (2002). **La Problemática de la Conservación**. En Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002.
- GONZÁLEZ, G. (2002, Abril, Junio). "Tecnología de información: ¿Inversión improductiva o recurso estratégico?". Debates IESA, VII (4), 8-13.
- GONZALEZ, Liliana (2001, Diciembre 1). **Iniciara Corpoandes diagnóstico industrial. Dentro del proceso coordinado**. [Entrevista a la Ing. María Isabel Osorio, encargada del organismo]. Entrevista publicada en el Diario de La Nación. Cuerpo C., p.4
- GONZALEZ Q. Mario (1997). **Repensando el futuro. Negocios, principios, competencia control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo**. Colombia. Grupo editorial Norma.
- GRANDE (1992). **Dirección de marketing**. España. McGraw Hill/interamericana de España S.A:
- GRANELL & PARRA (1993) En ENRIGHT, Michael, FRANCES, Antonio, & SCOTT, Edith (1994). **Venezuela: El reto de la Competitividad**. Venezuela, Caracas. Ediciones IESA.
- GRASSO, Jose (2003). **Hay problemas que resolver**. Revista Dinero. Año13 No. 175 Mes Julio.

- GRIMALDI John & SIMONDS, Rollin (1996). **La Seguridad Industrial. Su Administración.** (Isidro Saldaña, traductor). 2da. Edición. Mexico. Editorial Alfaomega.
- GUERRERO R., P (2003). **Estrategias de servicio para la satisfacción de los grandes clientes en a empresa electrica de servicio publico de la region andina venezolana.** Proyecto de Grado de Maestría no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- HAMEL, G. (2000). **Leading the revolution.** Cambridge: Harvard business school press. En VIANA, H. (2002, Abril, Junio). "El camino es Internet: Lecciones de negocios en el mundo digital". Debates IESA, VII (4), 39-46.
- HARRISON B.(1994). **Lean and mean. The changing landscape of corporate power in the age of flexibility.** New York. Basic Books. En BORJA, Jordi & CASTELLS, Manuel (2000). **Local y Global.** (5ta.a edic.). España. Taurus.
- HARTMAN, Amir & SIFONIS, John con KADOR, John (2000). **Net Ready. Estrategias para el exito en la nueva economia.** (Traducido por KPMG consulting spain). España. McGraw Hill.
- HEINT (1996) En AROCENA, R., & SUTZ, J. (2001). **Mirando los Sistemas Nacionales de Innovación desde el Sur.** Disponible: [www. OEI.com](http://www.OEI.com) Consulta: 30-04-01 Hora: 9:30 pm.
- ROST (1991) En GIL 'ADI, D. (2001-2002, Octubre, Marzo). "Los Lideres, ¿nacen o se hacen?". Debates IESA, VII (2y3), 27-31.
- HERNANDEZ P., Randy A. & MOLERO O., Hugo J. (2002) **Asesoría Técnica a la Empresa Carrocerías del Futuro S.A.** Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- HERNANDEZ, R., FERNANDEZ C., & BAPTITSTA, P. (1998). **Metodología de la Investigación.** 2da. edic. McGrawHill.
- HERNANDEZ, Jose (Abril 8, 2005). **300 empresarios venezolanos en macro rueda de negocios.** Artículo reportado por del Diario de la Nacion, San Cristobal, p. 2C. Venezuela, Edo. Táchira.
- HERNÁNDEZ, K. (Mayo 18, 2003) "Control de cambio afecta a 350.000 empresas". [Entrevista a Jorge Botti, Presidente de Consecomercio] El Nacional. p B/2.
- HERZBERG, F. (1968). **One more time: ¿how do you motivate employes?.** Harvard Business Review No. 46, 53-62
- HURTADO L., Iván & TORO G., Josefina (1997). **Paradigmas y métodos de Investigación, en tiempos de cambio.** Valencia, Venezuela. Episteme Consultores Asociados C.A.
- ILGEN (1990) En BOZA, M. (2001-2002, Octubre, Marzo). "El Gerente: trabajo, liderazgo, vida y milagros". Debates IESA, VII (2y3), 52-60.
- IMD (2004). **Ránking de Competitividad Mundial 2004.** Disponible: [www.cambiocultural.com.ar/investigacion/competitividad7b.htm](http://www.cambiocultural.com.ar/investigacion/competitividad7b.htm) –fecha: 5-01-05 hora 5:50 pm
- IVANCEVICH, J., LORENZI, P., SKINNER, S. CROSBY, P. (1997). **Gestion, Calidad y Competitividad.** España. McGraw Hill.
- JAIMES M., Carlos J. & VILLEGAS M., Jorge J. (2001) **Diagnostico Empresarial de la Zona Sur del Estado Táchira.** Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- JANESICK, V. J. (1994). **The dance of qualitative research design: methaphor methodolatry, and meaning.** En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa.** Málaga, España. Ediciones Aljibe.

- JENSEN, K.B. & JANKOWSKY N.W. (1993). **Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas**. (Joan Soler, Traductor). España. Editorial Tesys S.A.
- JOYANEZ, L. (1997). **Cibersociedad. Los retos sociales ante un nuevo mundo digital**. España. McGraw Hill.
- JURAN (1997) En IVANCEVICH, J., LORENZI, P., SKINNER, S. CROSBY, P. (1997). **Gestion, Calidad y Competitividad**. España. McGraw Hill.
- KAPLAN & NORTON (1996). **The Balanced Score Card**. Cambridge. Harvard Business School Press
- KASUKIYO KUROSAWA En MANUAL FIM. (1990) **Manual para mejorar la calidad y productividad de las empresas**. NORMA COVENIN 80-89 Mimeo. Coordinador Manual FIM Ing. Francisco Rodríguez, Caracas.
- KENNEDY, R., & YARWOOD, S. (1974). **Estados Financieros: forma, análisis e interpretación**. México. Uthea.
- KERLINGER (1975) En HERNANDEZ, R., FERNANDEZ C., & BAPTISTA, P. (1998). **Metodología de la Investigación**. 2da. edic. McGrawHill.
- KERLINGER (1975) En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- KHUN, Thomas S (1969). **La estructura de las revoluciones científicas**. (traducción de Agustín Contin). México. Fondo de Cultura Económica.
- KINNEAR Thomas & TAYLOR, James (1993). **Investigación de Mercados**. (4ta. edic.) Colombia. McGraw Hill Interamericana.
- KIRK J. & MILLER, M. (1986) **Reliability and validity qualitative research**. Beverly Hills: Sage En RUSQUE, Ana M. (1999). **De la diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa**. Caracas. Ediciones Faces-UCV, Vadel Hermanos, Editores.
- KLISKSBERG, Bernardo en ETKIN, Jorge & Schvarstein, Leonardo. (1989). **Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio**. Barcelona, España. Editorial Panapo.
- KNOX & AGNEW (1996) En MEDINA V., Javier E (Compilador) (1998). **Competitividad y Desarrollo Social: Retos y perspectivas**. Cali, Colombia. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Colección pensamiento administrativo de la frontera.
- KOFMAN, Fred (2001). **Al ritmo del cambio**. Revista gestión 2. Vol. 6. Marzo Abril 2001. Revista electrónica disponible: [http://www.redem.buap.mx/Sem\\_Sanchez.html](http://www.redem.buap.mx/Sem_Sanchez.html), Consulta: 14-12-2001, Hora: 11:30 am
- KOFMAN, F., & SENGE, P. (1993). **Communities of commitment the heart of learning organizations**. Organizational Dynamics. 22, No. 2
- KOONTZ, H., & WEHRICH, H. (1994). **Administración. Una perspectiva global**. (10 edic.) (Julio Coro, Traductor). México. McGraw Hill Interamericana.
- KOSACK (1998) En DIAZ de Mariña, Ninoska (2000). **Epistemología**. Cuadernos de Seminario Doctoral. No. 3 Caracas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- KOSIK, KARL (1967). **Dialéctica de lo concreto**. En ZEMELMAN, Hugo (1987). **Los horizontes de la razón. Uso crítico de la Teoría. Dialéctica y apropiación del presente, las funciones de la totalidad**. México. Editorial Anthropos.
- KOTLER P. & ARMSTRONG G. (1996). **Mercadotecnia**. Mexico. Prentice Hall Hispanoamericana S:A.

- KOULOPOULOS, Thomas & FRAPPAOLO, Carl (2000). **Lo fundamental y lo mas efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento**. (Cecilia Ávila de Baron, traductor). Colombia. McGraw Hill
- LACUEVA, F. (1986). **"La implantación de la Estrategia"**. Enciclopedia de dirección y administración de la empresa. Ediciones Orbis S.A. España. Fascículo (75), 289.
- LANZ (1977)
- LAREZ, A., E. (2001-2002, Octubre, Marzo). **"Directo al blanco: El cultivo de las relaciones con los clientes"** (Reseña). Debates IESA, VII (2y3), 126.
- LAWTON L. & PARASURAMAN En KOTLER P. & ARMSTRONG G. (1996). **Mercadotecnia**. Mexico. Prentice Hall Hispanoamericana S:A.
- LINCOLN & GUBA (1985) EN MENDOZA B., Carmen C. (1995). **Identidad Sociocultural y patrones de aprendizaje del campesino andino. Fundamento de una experiencia educativa contextualizada**. Tesis Doctoral en Educación, con mención publicación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL. Rubio, Edo. Táchira
- LINCOLN & GUBA (1994) EN VALLES, Miguel S. (1998). **Técnicas Cualitativas de investigación Social. reflexión Metodológica y Practica Profesional**. España. Editorial Síntesis S.A.
- LINCOLN, y. & GUBA E. (1994). **Competing paradigms in qualitative research**. En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- LOPEZ, V. (2001). **Venezuela un nicho para el crimen. El mundo de la seguridad**. <http://www.seguridadonline.com/articulos/art6.htm>). En MONTEFERRANTE, Patricia. (2002, Julio, Septiembre). **"Los negocios: los otros dolientes de la inseguridad"**. Debates IESA, VIII (1), 20-24.
- LOPEZ DE G., Nilsia J. (1998). **Plan Estratégico de Mercadeo para la Intermediación Comercial del Portafolio de Productos de Su Papelería C.A. en la Ciudad de San Cristóbal**. Trabajo de de Grado de Maestría, Mención Mercadeo no publicado. Venezuela. Universidad Experimental del Táchira.
- LORENZO, Oswaldo. (2002, Abril, Junio). **"Sistemas Integrados: ¿Qué se ha aprendido en Venezuela?"**. Debates IESA, VII (4), 19-22.
- LUDOVIC, Valmys (1995). **Contextualizar lo descontextualizado. Una necesidad del discurso gerencial**. (Dr. Carlos Zavarce, Compilador). Universidad Central de Venezuela (UCV). Cuadernos de Postgrado No. 11. Temas de fronteras en el campo de la gerencia. Venezuela. Fondo Editorial Tropykos.
- LYOTARD, Jean-Francois (1984). **La Condición Postmoderna**. España. Editorial Cátedra.
- LYUBOMISKY En BOZA, M. (2001-2002, Octubre, Marzo). **"El Gerente: trabajo, liderazgo, vida y milagros"**. Debates IESA, VII (2y3), 52-60.
- MAESTRES, R. (2001-2002, Octubre, Marzo). **"El Talento Gerencial: Reto del nuevo siglo"**. Debates IESA, VII (2y3), 61-63.
- MANUAL FIM. (1990) **Manual para mejorar la calidad y productividad de las empresas**. NORMA COVENIN 80-89 Mimeo. Coordinador Manual FIM Ing. Francisco Rodríguez, Caracas.
- MARIÑA M., Manuel (1996). **Organización, Complejidad, y Privatización**. (Dr. Carlos Zavarce, compilador). Universidad Central de Venezuela. Cuadernos de postgrado No. 11. Temas de fronteras en el campo de la gerencia. Venezuela. Fondo Editorial Tropykos.

- MARTINEZ M., Miguel (1998) En RINCON, Carmen (1999). **"Algunos modos de abordar la realidad social"**. Dialéctica. Revista arbitrada de la UPEL. No. 2, Rubio, Táchira, Venezuela.
- MARTINEZ M., Miguel (s/f) a. **Un Nuevo Enfoque Paradigmático de la Medicina**. [Artículo en línea]. Consultado el 7 de Junio de 2004, Hora: 7:19 pm. En: <http://prof.usb.ve/miguelm/medicina.html>
- MARTINEZ M., Miguel (s/f.) b. **Necesidad de un Nuevo Paradigma Epistémico**. [Artículo en línea]. Consultado el 7 de Junio de 2004, Hora: 7:40 pm. En: <http://prof.usb.ve/miguelm/necesidadpe.html>.
- MARTINEZ M., Miguel (1993). **El paradigma emergente**. Barcelona, España. Editorial Gedisa.
- MARTINEZ M., Miguel (1996). **Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación**. México Editorial Trillas
- MARTINEZ M., Miguel (1999). **La nueva ciencia. Su desafío, lógica y método**. México Editorial Trillas
- MASIFFERN, Esteban (1986). **La dirección de Recursos Humanos**. Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ediciones Orbis S.A. España. Fascículo (87), 232.
- MASLOW, A. (1954). **Motivación y personalidad**. New York. Harper and Row.
- MASLOW, A. (1962). **Toward a Psychology of being**. New York. Van Nostrand.
- MATIZ P., Felix (1997). **Elementos para la Competitividad**. Disponible: <http://www.geocities.com/eureka/enterprises/2300/articulos.html> Consulta: 3-12-01 Hora: 5:30 pm.
- MATIZ P., Felix (1996). **Preparándose para la competencia global**. Disponible: <http://www.geocities.com/eureka/enterprises/2300/articulos.html> Consulta: 3-12-01 Hora: 5:08
- MAYO, Elton (1947). **The social problems of an industrial civilization**. Cabridge, Massa. University Press.
- MCGREGOR, D. (1960). **The human side of enterprise**. New York. McGrawHill.
- MCGREGOR, D. (1966). **Leadership and motivation: essays of douglas McGregor**. Cambridge. Editado por Warren G. Benis y Edgar Schein. Mit Press.
- MEAD (1984) EN JENSEN, K.B. & JANKOWSKY N.W. (1993). **Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas**. (Joan Soler, Traductor). España. Editorial Tesys S.A.
- MEDINA S., Cesar & ESPINOSA E. Mónica (2001). **La innovación en las organizaciones modernas**. Edición Internet Gestión y Estrategia del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma de México. Disponible: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc06.htm> Consulta: 17-10-2001 Hora: 8:00 pm).
- MEDINA V., Ángel (1994). **Modelo de Gerencia estratégica para el desarrollo de las empresas privadas en una región. Caso: Estado Táchira**. Trabajo de Grado no publicado de Maestría Mención Finanzas no publicado, Universidad Experimental del Táchira, San Cristóbal, Edo. Táchira.
- MEDINA V., Javier E (Compilador) (1998). **Competitividad y Desarrollo Social: retos y perspectivas**. Cali, Colombia. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Colección pensamiento administrativo de la frontera.
- MENDEZ A., Carlos E. (1998). **Metodología**. Bogota. Editorial McGraw Hill.
- MENDOZA B., Carmen C. (1995). **Identidad Sociocultural y patrones de aprendizaje del campesino andino**.

- Fundamento de una experiencia educativa contextualizada.** Tesis Doctoral en Educación, con mención publicación. Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL.
- MIJARES, Francisco (1993). **Problemas Gerenciales en la Universidad Venezolana. Caso UNET.** Trabajo de Grado no publicado de Maestría, Mención Finanzas. Venezuela. Universidad Experimental del Táchira.
- MILES & HUBERMAN (1994). **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook, newbury park C.A.** Sage. En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la Investigación Cualitativa.** Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES (MRE) (2004). **Las Pymes en Venezuela.** Disponible: <http://www.mre.gov.ve/iberPYME/basico/PYMEvlza.htm> CONSULTA 23-3-2004 HORA 5:30 PM
- MINTZBERG H., Brian J. (1993). **El proceso estrategico.** 2da. Edic. Mexico. Prentice Hall.
- MIRES, F. (1996). **La revolución que nadie soñó o la otra postmodernidad.** Venezuela. Editorial Nueva Sociedad.
- MOGROVEJO, Isaac (1999). **Programa de formación del Recurso Humano del área comercial de Cadela gerencia Zona Tachira central en mercadeo.** Trabajo de Grado no publicado. Maestría en mercadeo. Universidad Nacional Experimental del Tachira. San Cristobal, Venezuela. En GUERRERO R., P (2003). **Estrategias de servicio para la satisfacción de los grandes clientes en a empresa electrica de servicio publico de la region Andina Venezolana.** Proyecto de Grado de Maestría no publicado. Universidad Nacional Experimental del Tachira, Venezuela.
- MONTEFERRANTE, Patricia. (2002, Julio, Septiembre). **"Los negocios: los otros dolientes de la inseguridad".** Debates IESA, VIII (1), 20-24.
- MORA, José P.(1994). **Estrategias para una Gerencia Educativa Postmoderna en el contexto de las Universidades Tachirenses.** Trabajo de Grado no publicado de Maestría en Gerencia Educativa. Venezuela. Universidad Experimental del Táchira.
- MORALES V., Yenith B. & BARRERA L., Juan D (2002). **Diagnostico de las Empresas Manufactureras de las Zonas de Rubio, Capacho y Santa Ana** Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- MORENO, Alejandro (1993). **El aro y la trama. Episteme, modernidad y pueblo.** Coedición: centro de investigaciones populares Universidad de Carabobo, en HURTADO L., Iván & TORO G., Josefina (1997). **Paradigmas y métodos de Investigación, en tiempos de cambio.** Valencia, Venezuela. Episteme Consultores Asociados C.A.
- MORIN (1984). **Ciencia con Conciencia.** Barcelona. Antrophos.
- MORIN (1974). **El paradigma perdido.** Barcelona. Kayros.
- MORRISEY, G. (1995). **Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeacion.** México. Prentice Hall.
- MORSE, J. M. (1994). **Designing funded qualitative research.** En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa.** Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- MUÑOZ, Myriam (2001). **La psicoterapia gestalt y el nuevo paradigma científico.** <http://www.gestaltnet.com.ar/ff1nvospara.htm>. Consulta el día 5-12-01 Hora: 5:50 PM.
- NAVARRO, Juan C. (1996) **Educación para ser competitivos.** Revista Talento. Espacio para la promoción de la Competitividad. Abril No. 3. Venezuela.

- NEGROPONTE (1999) En SLYWOTZKY, Adrián (1999). **La empresa digital**. Gestión, vol. 1. No. 2 Junio-Julio. Una publicación del universal. gestion@eud.com
- NELSON (1991) En VIANA, H. (2002, Abril, Junio). "El camino es Internet: Lecciones de negocios en el mundo digital". Debates IESA, VII (4), 39-46.
- NELSON & WINTER (1982) En VIANA, H. (2002, Abril, Junio). "El camino es Internet: Lecciones de negocios en el mundo digital". Debates IESA, VII (4), 39-46.
- NEUNER, J. (1976). **Contabilidad de Costos: principios y practica**. México: Uthea.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka (1999). **La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinamica de la innovación**. (Martin Hernandez, traductor). Mexico. Oxford University Press.
- NORMA VENEZOLANA COVENIN 80-89 (1990). En MANUAL FIM. (1990) **Manual para mejorar la calidad y productividad de las empresas**. NORMA VENEZOLANA COVENIN 80-89 Mimeo. Coordinador Manual FIM Ing. Francisco Rodríguez, Caracas.
- OBSERVATORIO DE COMPETITIVIDAD (2003). **Módulo de inteligencia de mercados. Monitoreo a Venezuela. Corporación Colombia internacional Venezuela ante el control de cambios**. Disponible: <http://www.> Fecha: Febrero 21 de 2003
- OBSERVATORIO PYME (2000). **Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela**. Estudio patrocinado por FONCREI , CAF , Programa Bolívar. Venezuela.
- OCDE (2000) En CERVILLA, María. (2002, Abril, Junio). "Tecnología para Innovar". Debates IESA, VII (4), 23-26.
- OCEI PNUD (2000). **Informe sobre desarrollo humano en Venezuela: caminos para superar la pobreza**. Caracas. CDB publicaciones.
- OCHOA V., Soraya & RAMIREZ R., Rosa Y (2002) **Diagnostico de la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Industrial Barrancas - Las Lomas**. Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- OLIGASTRI, E. (2003, Julio, Septiembre). "Estrategia: ¿quo vadis?. Debates IESA, VIII (4), 7-9.
- ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO OIT GINEBRA (1995). **Seguridad, salud y condiciones de trabajo en la transferencia de tecnología a los países en desarrollo**. Colombia. Alfaomega. Grupo Editor S.A.
- OXENFELDT, A. (1985). **Analisis de Costo Beneficio para la Toma de decisiones**. (Franklin Maiguashca, Traductor). Colombia. Editorial Norma.
- PADRÓN G., José (1997). **Tesis Doctoral y Producción de Conocimientos**. Temas para Seminario. Mimeo. Venezuela. Universidad Simón Rodríguez (USR).
- PADRÓN, P. (2004, Julio 25) **"Derrotar la Corrupción"**. Diario La Nación. p 4-A.
- PARRON (1990) EN VALLES, Miguel S. (1998). **Técnicas Cualitativas de investigación Social. Reflexión Metodológica y Practica Profesional**. España. Editorial Síntesis S.A.
- PATTON, M. Q. (1980). **Qualitative evaluation methods**. Beverly hills C.A.: Sage. En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

- P. DE BRUYNE, HERMAN, J. & DE SHOUTHEETEM, M. (1974). **Dynamique de la recherche en Sciences Sociales**. Paris. Presses Universitaires de France. En RUSQUE, Ana M. (1999). **De la diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa**. Caracas. Ediciones Faces-UCV, Vadell Hermanos, Editores.
- PENFOLD, M. (2002, Julio, Septiembre). **"Los costos de la debilidad institucional"**. Debates IESA, VIII (5), 12-19.
- PERAZA P., José U. & RIVERA V., Diomara A. (2001). **Diagnostico Empresarial del Sector Industrial de San Antonio del Estado Táchira**. Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- PEREGO, L. (2004). **"Competitividad a partir de los agrupamientos industriales. Un modelo integrado y replicable de clusters productivos"** [Artículo en Línea] disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/clusters.htm> Consulta: 7-8-04 Hora 10:20 am
- PEREZ (1992) En RAMIREZ F., Jaime (2001). **Sistema de información para la empresa valor-conocimiento: Algunas ideas para su diseño**. Revista electrónica en línea gestión y Estrategia No. 11-12 Enero Diciembre 1997. Universidad Autónoma de México (UAM – A). (disponible: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11/doc01.htm>) Consulta: 27-10-01. Hora 3:30 pm.)
- PEREZ DE M., Isabel (1998). **Modelo de accion pedagogica para capacitar a gerentes en la conduccion de los procesos humanos en las empresas**. Tesis Doctoral. No publicada. Venezuela. Universidad Santa Maria.
- PÉREZ L., J. (1986). **"El funcionamiento de las organizaciones: primeros modelos explicativos"**. Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ediciones Orbis S.A. España. Fascículo (84), 168.
- PERNAUT, Manuel (1972). **Teoría Económica**. Introducción. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.
- PINEDA SERNA, Leonardo (1998). **Competitividad y Recursos Humanos: un matrimonio indisoluble**. En MEDINA V., Javier E (Compilador) (1998). **Competitividad y Desarrollo Social: Retos y perspectivas**. Cali, Colombia. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Colección pensamiento administrativo de la frontera.
- PIORE & SABEL (1984). **The second industrial divide**. New York. Basic Books. En BORJA, Jordi & CASTELLS, Manuel (2000). **Local y Global**. (5ta.a edic.). España. Taurus.
- PIZZOLANTE, I. (2003, Junio 8) **"Una donación no es responsabilidad social"**. El Nacional. p B/1.
- PNUD – VENEZUELA (2003). **Annan llama a cerrar las brechas tecnológicas en Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información**. Disponible: [www.pnud.org.ve/](http://www.pnud.org.ve/) Fecha de Consulta 22-12-03 Hora: 2:30 pm
- PORTER, Michael (S/F). EN NAVARRO, Juan C. (1996) **Educación para ser competitivos**. Revista Talento. Espacio para la promoción de la Competitividad. Abril No. 3. Venezuela.
- PORTER, Michael (1991). **Estrategia Competitiva**. México. Compañía Editorial Continental.
- PORTER, Michael (1982). **Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. México. Compañía Editorial Continental S.A.
- PORTER, Michael (1999). **Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones**. (Rafael Aparicio Aldazábal, traductor). España. Ediciones Deusto S.A.
- PORTER, Michael (1990). **The Competitive Advantage of Nations**. Nueva York. The free press.
- PRAHALAD C. (1999). **Los desafíos emergentes**. Venezuela. Vol. 1, No. 2. Junio-Julio. Una publicación del

universal.geston@eud.com

PETERS Thomas & WATERMAN, Robert (1982). **En busca de la excelencia**. Bogota. Editorial Norma.

PRAHALAD, C.K. & A. HAMMOND (2002). **Seving the world's poor, profitably**. Harvard Business Review, Septiembre.

RAMIREZ F., Jaime (2001). **Sistema de información para la empresa valor-conocimiento: Algunas ideas para su diseño**. Revista electrónica en línea Gestión y Estrategia No. 11-12 Enero Diciembre 1997. Universidad Autónoma de México (UAM – A). (disponible: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11/doc01.htm>) Consulta: 27-10-01. Hora 3:30 pm.)

REBER, A. S. (1985). **Dictionary of psychology**. Londres: Penquin books EN RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.

REYES, Andres (1988). **Prediccion y Caos**. (Dr. Carlos Zavarce, Compilador). Universidad Central de Venezuela (UCV). Cuadernos de Postgrado No. 11. Temas de fronteras en el campo de la Gerencia. Venezuela. Fondo Editorial Tropykos.

RINCON, Carmen (1999). **"Algunos modos de abordar la realidad social"**. Dialéctica. Revista arbitrada de la UPEL. No. 2, Rubio, Táchira, Venezuela.

RIVAS, José (1998). **Globalización y Competitividad**. (disponible: <http://www.monografias.com> Consulta el 15-03-02. Hora 2:30 pm.). [rivas\\_es@mailexcite.com](mailto:rivas_es@mailexcite.com)

ROBBINS, Stephen & COULTER (1996). **Administración**. Mexico. Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen (1999). **Comportamiento Organizacional**. (8va. Edic.) (Alberto Santiago, traductor). México. Prentice Hall

RODOLSKY (1978) En BRENES, Cristian, CASTRO, Adrián & JIMENEZ, Jeannethe (2002). **Productividad**. Disponible:<http://www.Monografias.com> Consulta 21-01-02: Hora: 10:15 am.

RODRIGUEZ A., Mónica & SALAZAR R., Rosalyn (2002) **Diagnostico a las Pequeñas y Medianas Empresas de San Juan de Colon, Municipio Ayacucho del Estado Táchira**. Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.

RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.

ROJAS (2003). **Proyecto Pobreza de la Ucab**. Debates IESA. C6

ROTHWELL (1992). En CERVILLA, María. (2002, Abril, Junio). **"Tecnología para Innovar"**. Debates IESA, VII (4), 23-26.

ROLDAN, J. (2004, Enero). **"Agregar Valor a la Marca"**. DINERO, AÑO 15 (181), 46.

ROMO, Rosa (1999). **Curriculum, cultura academica y producción matiserial**. Unam, Mexico. Tesis doctoral. [www.educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educatr/12/12Rosa.html](http://www.educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educatr/12/12Rosa.html))

ROSALES L., Ramón (1996). **Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa**. Caracas. Venezuela. Ediciones IESA.

ROSEMBERG (1982) EN VIANA, H. (2002, Abril, Junio). **"El camino es Internet: Lecciones de negocios en el mundo digital"**. Debates IESA, VII (4), 39-46.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

- ROTHSCHILD, William E. (1997). **Cómo ganar (y conservar) la ventaja competitiva en los negocios**. (Hass G., Roberto, traductor). Colombia. McGraw Hill.
- ROVIRO, O. (2004, Julio 25) "**Venezuela en el Mercosur**". Diario La Nación. p 4-A.
- RUGMAN, Alan & HODGETTS, Richard (1997). **Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica**. México. McGraw Hill.
- RUSQUE, Ana M. (1999). **De la diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa**. Caracas. Ediciones Faces-UCV, Vadell Hermanos, Editores.
- SABOURIN & BECKSTEAD (1999) En CERVILLA, María. (2002, Abril, Junio). "**Tecnología para Innovar**". Debates IESA, VII (4), 23-26.
- SALLENAVE, Jean Paul (1997). **La Gerencia Integral. No le tema a la competencia temale a la incompetencia**. Colombia. Grupo editorial Normal.
- SÁNCHEZ D., German (2001). **La economía basada en el conocimiento: una aproximación a sus fundamentos**. disponible: [www.redem.buap.mx/Sem\\_Sánchez.html](http://www.redem.buap.mx/Sem_Sánchez.html) consulta: 14-12-01 Hora 11:30 am.
- SÁNCHEZ F., J. (2003). **Competencia Global. Nuevo desafío para las empresas, el estado y la sociedad**. En <http://monografias.com> Consulta: 7-6-2004 Hora: 8:59 pm.
- SANCHEZ (1998). **El Lider de Impacto**. Disponible: <http://www.monografias.com>; consulta mayo 3, 2000. 5:00 pm
- SANTOS, Boaventura de Sousa (1996). **Introducción a una ciencia postmoderna**. Venezuela. Coleccion estudios avanzados Faces-Ucv.
- SAY & SHUMPETER (1972) En PERNAUT, Manuel (1972). **Teoría Económica**. Introducción. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.
- SCHANK, R. (1997). **Aprendizaje Virtual. Un enfoque revolucionario dirigido a formar equipos de trabajo altamente capacitados**. (Norma Maldonado, Traductor). Mexico. McGraw-Hill.
- SCHAWANDT, T. A. (1993). **Theory for the moral sciences: Crisis of identity and purpose**. En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- SCHEIN En STONNER, FREEMAN & GILBERT (1996). **Administracion**. (6ta. edic.) Mexico. McGraw Hill.
- SCHIFFMAN, L. & LAZAR, L. (1997). **Comportamiento del Consumidor**. (5ta. edic.) Mexico. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- SENGE, Peter, KLEINER, Art, ROBERTS, Charlotte & otros (2000). **La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje**. (Jorge Cárdenas, traductor). Colombia. Editorial Norma.
- SENGE, Peter (1992). **La Quinta Disciplina**. España. Ediciones Granica.
- SHIMIZU, Kosuke & VEGA, María Alejandra (2002). **Asesoría Técnica a la Empresa Interlicores C. A**. Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- SHUMPETER J. (1972) En PERNAUT, Manuel (1972). **Teoría Económica. Introducción**. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello
- SIERRA B., R (1999). **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica**. España. Paraninfo.
- SILVA, Erwin, 1996. **Ética, postmodernidad y globalización**. [www.cess.org.ar/macro/43-](http://www.cess.org.ar/macro/43-)

[jul99/0799doc3.htm](#)). Consulta: 15-05-2002 hora: 5:20 pm.

- SIMON H (S/F) En ANSOFF, I. (1986). **"¿Qué es la estrategia de la empresa?"**. Enciclopedia de dirección y administración de la empresa. Ediciones Orbis S.A. España. Fascículo (61), 28.
- SINGER, D., & LOMBARDI, D. (2002, Julio, Septiembre). **"Infraestructura y Servicios: ¿obstáculos a la inversión?"**. Debates IESA, VIII (1), 34-42.
- SLYWOTZKY, Adrián (1999). **La empresa digital**. Gestión, vol. 1. No. 2 Junio-Julio. Una publicación de el universal. [gestion@eud.com](mailto:gestion@eud.com)
- SOARES, Maria (1999). **Flujos de personas y de conocimientos en el contexto de la globalización: Breves reflexiones sobre la economía digital**. Universidad de Porto, Portugal. Facultad de economía. Revista Espacios. Vol. 20 (3) 1999. disponible: [www.RevistaEspacios.htm](http://www.RevistaEspacios.htm) (Consulta: 14-08-01, hora: 2:00 pm). e-mail: [isoares@fep.up.pt](mailto:isoares@fep.up.pt)
- SOLOW (1957) En YARZABAL, Luis, VILA, Ana, RUIZ, Roberto (1999). **Evaluar para transformar**. Caracas. Editorial IESALC / UNESCO.
- SOSA (1995). En ANTONORSI B., M (1995). **Guía práctica de la empresa competitiva**. Venezuela. Editado por Venezuela Competitiva & Arango C. A.
- SOUTHERN (1996). En BELLO M., Luisa (1999). **Informacionalismo y trabajo, nuevos paradigmas sociales**. Revista arbitrada DOCTUS. No. 1 Diciembre 1999. Universidad Nacional Experimental del Táchira, UNET, San Cristóbal, Venezuela. e-mail: [doctus@UNET.edu.ve](mailto:doctus@UNET.edu.ve)
- SPRADLEY, J. P. (1979). **The ethnographic interview**. New York: Holt, rinehart & winston. En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- STANTON, William (1980). **Fundamentos de Mercadeo**. En LOPEZ DE G., Nilsia J. (1998). **Plan Estratégico de Mercadeo para la Intermediación Comercialización del Portafolio de Productos de Su Papelería C.A. en San Cristóbal**. Trabajo de grado. No publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- STEWART T (1998). **La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual**. Argentina. Ediciones Granica.
- STONNER, FREEMAN & GILBERT (1996). **Administración**. (6ta. edic.) Mexico. McGraw Hill.
- STRAUSS, A & CORBIN, J (1994). Grounded theory methodology. En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- SULLIVAN, TRAINOR (1996)
- SULLOWAY (1997) En GIL'ADI, D. (2001-2002, Octubre, Marzo). **"Los Lideres, ¿nacen o se hacen?"**. Debates IESA, VII (2y3), 27-31.
- TAPSCOTT, Don & CASTON, Art. (1995). **Cambio de paradigmas empresariales**. (Magaly Bernal y Leonardo Cano, Traductores). México. McGraw Hill Interamericana S.A.
- TAPSCOTT, Don (1997). **La Economía Digital**. (Magali Bernal, traductor). Bogota, Colombia. McGrawHill.
- TAYLOR, S. J. & BODGAN, R. (1986). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Buenos Aires. Paidós En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- TAYLOR & BODGAN (1994). En RINCON, Carmen (1999). **"Algunos modos de abordar la realidad social"**. Dialéctica. Revista arbitrada de la UPEL. No. 2, Rubio, Táchira, Venezuela.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

=====

- TAYLOR, S. J. (1992). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de los significados**. España. Ediciones Paidós.
- TERAN F., Nydia S. & TERAN F., Adner J. (2002). **Diagnostico Empresarial a la Zona Industrial del Municipio Pedro María Ureña, Parte Alta**. Trabajo de Grado no publicado. Venezuela. Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- TESCH, R. (1990). **Qualitative research: Analysis and software tools**. Bristol: the falmer press. En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- THUROW (1997) En GIBSON, Roman (1997). **Repensando el futuro**. (Marcen, Maria Jose, Traductor). Colombia. Editorial Norma.
- TIRADO, Carlos & NIETO, Maria (2004). **Tecnologías de la información y competitividad. Potencialidades de las pequeñas y medianas empresas**. Revista Telos. Disponible: [www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_040/cuaderno\\_central5.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_040/cuaderno_central5.html). Consulta: 24-08-2004
- TOFFLER, Alvin (1971). **El "Shock" del futuro**. (J. Ferrer Aleu, Traductor). 3ra. Edición. Barcelona, España. Editorial Plaza & Janes S.A.
- TRAPIER, B. (2002a, Julio, Septiembre). "El Arte de la buena gerencia". Resumen Gerencial, Revista de Gerencia y Negocios, Año 9 (36), 10-11.
- TRAPIER, B. (2002b, Enero 27) "Reestructuración en la Administración Publica: una materia pendiente". El Nacional. p E/6.
- TRUJILLA, & BADEL (1998) En MONTEFERRANTE, Patricia. (2002, Julio, Septiembre). "Los negocios: los otros dolientes de la inseguridad". Debates IESA, VIII (1), 20-24.
- UNESCO (1999). **Índice de Desarrollo Humano**. disponible: [www.unesco.com](http://www.unesco.com) fecha consulta: 15-01-2002 Hora: 8:20 pm
- UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA (UNA) (1998). **Eje Critico**. Venezuela. Autor: UNA.
- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (1998). **Manual de trabajados de grado de maestria y tesis doctorales**. Caracas. Autor:
- VALDES, Liliana & GARCÉS, Mildred (1996). (AÑO 1998) **Mas del Capital Intelectual**. ITESM, Campus Monterrey. Disponible: [http://cestecl.mty.itesm.mx/cgi-bin/csc/HN\\_scl12\\_abr99/get/scl12\\_abr99/35/1.html](http://cestecl.mty.itesm.mx/cgi-bin/csc/HN_scl12_abr99/get/scl12_abr99/35/1.html) Consulta 29-04-2001 Hora: 1:30 pm.
- VALENTI, Pablo (1999). **Gerenciamiento de la Innovacion para la competitividad empresarial**. (1ra. Parte) (Padrón, compilador). Revista del centro de estudiantes de ingeniería. Vol. 1, Junio, No. 2.
- VALERO, Antonio (1990). **Funciones Gerenciales desde una perspectiva operacional en las empresas del Táchira**. Trabajo de Grado no publicado de maestría Mención Finanzas. Venezuela. Universidad Experimental del Táchira.
- VALLES, Miguel S. (1998). **Técnicas Cualitativas de investigación Social. Reflexión Metodológica y Practica Profesional**. España. Editorial Síntesis S.A.
- VAN DE VEN, Andrew, POLLEY, Douglas, GARUD, Raghu & VENKATARAMAN, Sankaran (2001). **El viaje de la Innovación. El desarrollo de una cultura organizacional para innovar**. (Arturo Aparicio, traductor). Mexico. Oxford University Press.

- VAN HORNE, J. (1993). **Administración Financiera**. (9na. Edic.) (Jorge Bonilla & Joaquín Santalla, Traductores). México. Prentice-Hall Hispanoamericana SA.
- VENEZUELA COMPETITIVA (2001a). **Áreas de Trabajo**. Disponible: <http://www.venezuelacompetitiva.com/attach/136/default/areasdetrabajo/3/html/> (Consulta: 05-12-01, Hora 4:30 pm.)
- VENEZUELA COMPETITIVA (2001b). **Proyecto Andino de Competitividad, Fijando un Nuevo rumbo para el Siglo XXI**. Disponible: <http://www.venezuelacompetitiva.com/attach/136/default/areasdetrabajo/3/html/> (Consulta: 05-12-01, Hora 4:35 pm.)
- VIANA, Horacio (2002, Abril, Junio). "El camino es Internet: Lecciones de negocios en el mundo digital". Debates IESA, VII (4), 39-46.
- VIANA, Horacio y otros (1995). **Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera venezolana**. Caracas. Fondo Editorial Fintec.
- WELSCH G., HILTON, R., GORDON, P (1998). **Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades**. (5ta. edic.) (Antonio Sánchez, traductor) México. Prentice Hall
- WEBSTER, Allen L. (1996). **Estadística aplicada para administradores y economistas**. Colombia. Editorial Irwin.
- WOLCOTT H. F. (1992). **Posturing in qualitative research**. En RODRIGUEZ, Gregorio, GIL, Javier, GARCIA, Eduardo (1996). **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Málaga, España. Ediciones Aljibe.
- YARZABAL, Luis, VILA, Ana, & RUIZ, Roberto (1999). **Evaluar para transformar**. Caracas. Editorial IESALC / UNESCO.
- ZAVARCE C., Carlos E. (1995). **Información y Cibernética**. Cuadernos de Postgrado No. 11. FACES UCV-CEAP. Caracas.
- ZEMELMAN, Hugo (1992) En DIAZ de M., Ninoska (2000). **Epistemología**. Cuadernos de Seminario Doctoral. No. 3 Caracas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- ZEMELMAN, Hugo (1987). **Los horizontes de la razón. Uso crítico de la Teoría. Dialéctica y apropiación del presente, las funciones de la totalidad**. México. Editorial Anthropos.