



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN: MENCIÓN GERENCIA**



**Factores de Permanencia y éxito competitivo de la Pequeña y Mediana  
Industria (PyMI) Manufacturera en el municipio Libertador del estado  
Mérida**

**Autora: Ec. María Eugenia Barrios L.**  
**C.I: 15.953.618**

**Mérida, Octubre de 2014**

**Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela  
(CC BY - NC - SA 3.0 VE )**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN: MENCIÓN GERENCIA**



**Factores de Permanencia y éxito competitivo de la Pequeña y Mediana  
Industria (PyMI) Manufacturera en el municipio Libertador del estado  
Mérida**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Título de Magíster en  
Administración Mención Gerencia

**Autora: Ec. María Eugenia Barrios L.**  
**C.I: 15.953.618**  
**Tutor (a): Dra. Marlene Peñaloza de García**

**Mérida, Octubre de 2014**

## DEDICATORIA

*A Dios todopoderoso.*

*A mis padres, por estar a mi lado, por sus enseñanzas, por darme sus bendiciones y su apoyo en todo momento. LOS AMO.*

*A mi hermano, por estar siempre presente.*

*A mi hija, por su amor y cariño, espero que este triunfo te sirva como ejemplo. TE AMO*

*A mi Esposo, Zanie por su apoyo incondicional, por estar a mi lado, por creer en mí y ser lumbral indispensable para lograr esta meta. TE AMO*

**María Eugenia**

## AGRADECIMIENTO

*A Dios todopoderoso, por darme vida, salud y mucha sabiduría.*

*A mis padres, por darme la vida y enseñarme valores como el respeto, la honestidad y la responsabilidad.*

*A mi hermano, que siempre han estado ahí para apoyarme.*

*A mi hija, por estar y ser fuente de inspiración todos los días que me impulsa a lograr metas.*

*A mi esposo, Zanie por la paciencia, el apoyo y el amor incondicional.*

*A mis amigos, que creyeron en mí y me dieron su apoyo, en especial: Eidingth, Gaby, Nathali, Leo.*

*A todos aquellos que me apoyaron y prestaron ayuda en los momentos que más necesite, en especial a mis primas Caribay y Nataly, por su dedicación en esta última etapa.*

*A todos mis compañeros y amigos de la maestría por brindarme su amistad a lo largo de todo este recorrido; en especial a Miriam, Willian, Simón, Martha, Elvicruz, Patricia, por compartir conmigo sus conocimientos y su experiencia profesional.*

*A mi tutora, la profesora Marlene Peñaloza, por ser mi guía en el desarrollo de mi trabajo especial de grado, proporcionarme sus*

*conocimientos y tenerme la paciencia necesaria que permitieron lograr esta meta*

*De todo corazón, GRACIAS.*

***María Eugenia***

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## INDICE GENERAL

	pp.
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE CUADROS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
Formulación del problema.....	11
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación de la Investigación.....	13
Limitaciones.....	14
<b>II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
Antecedentes de la Investigación.....	16
Éxito empresarial .....	18
Definición de Éxito.....	19
Éxito personal.....	20
Éxito competitivo.....	23
Competitividad.....	30
Factores que impulsan la competitividad en la industria manufacturera de los países.....	36
Industria Manufacturera.....	39
Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME).....	42

Clasificación de las PyMEs.....	47
La PyME en Venezuela.....	51
La PyME en el estado Mérida.....	56
Operacionalización de variable.....	62
<b>III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>65</b>
Población .....	66
Muestra .....	67
Técnicas e instrumento de recolección de la información.....	69
Validez del Instrumento.....	72
Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	72
<b>IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
<b>V CONCLUSIONES.....</b>	<b>147</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>150</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>157</b>

## LISTA DE CUADROS

CUADROS	pp.
1 Países más industrializados del mundo .....	8
2 Principales factores de éxito competitivo.....	24
3 Conceptualización de éxito competitivo.....	27
4 Clasificación de empresas de acuerdo a la OCDE.....	48
5 Clasificación oficial de la Comunidad Europea (CE).....	48
6 Clasificación de la PYMES.....	49
7 Categorización de PyMI.....	49
8 Operacionalización de variable.....	62
9 Población de las PyMIs.....	67
10 Calculo de tamaño de muestra estratificada .....	69
11 Factores de éxito personales .....	70
12 Factores internos .....	71
13 Factores externos .....	71
14 Resumen resultados Objetivo 1.....	79
15 Resumen resultados Objetivo 2.....	85
16 Resumen resultados Objetivo 3, factores internos.....	106
17 Resumen resultados Objetivo 3, factores externos.....	111
18 Resumen resultados Objetivo 4, pasión vs perfil del industrial	114
19 Resumen resultados Objetivo 4, enfoque vs perfil del industrial	116
20 Resumen resultados Objetivo 4, persistencia vs perfil del industrial.....	119
21 Resumen resultados Objetivo 5, factores internos.....	138

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 PIB industria manufacturera América Latina (2004-2011).....	9
2 PIB Manufactura Venezuela (2000 – 2011).....	10
3 Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial.....	32
4 Factores determinantes de la competitividad sistémica.....	35
5 Factores que impulsan la competitividad en la industria manufacturera global.....	36
6 Tasa de variación anual del PIB manufactura Venezuela(2004 – 2011).....	41
7 Percepción de los empresarios del sector industrial sobre la actividad económica (I Trime.2006 – II Trime 2011).....	42
8 Evolución del número de establecimientos industriales por estratos de ocupación Serie 2000-2007(porcentajes).....	54
9 Tasa de Desocupación Semestral Según actividad económica 2000-2009 .....	55
10 Índice de Precios al Consumidor (INPC) (2000 – 2011) (Porcentajes).....	56
11 Tipo de Cargo .....	76
12 Edad .....	77
13 Sexo .....	78
14 Nivel de estudio .....	78
15 Estructura Jurídica .....	80
16 Antigüedad .....	81
17 Clasificación PyMI .....	82
18 Actividad de la empresa .....	83
19 Usos de sistemas operativos .....	84

20	Conjunto de puntos de categoría gestión de recursos humanos vs. Clasificación PyMI.....	86
21	Medidas discriminativas gestión de recursos humanos vs. Clasificación PyMI.....	87
22	Conjunto de puntos de categoría capacidades directivas vs. Clasificación PyMI.....	88
23	Medidas discriminantes capacidades directivas vs. Clasificación PyMI .....	89
24	Conjunto de puntos de categoría calidad vs. Clasificación PyMI..	90
25	Medidas discriminantes calidad vs. Clasificación PyMI.....	90
26	Conjunto de puntos de categoría Innovación vs. Clasificación PyMI	91
27	Medidas discriminantes Innovación vs. Clasificación PyMI.....	92
28	Conjunto de puntos de categoría recursos tecnológicos vs. Clasificación PyMI .....	93
29	Medidas Discriminantes recursos tecnológicos vs. Clasificación PyMI.....	93
30	Conjunto de puntos de categoría sistema de información vs. Clasificación Industria.....	94
31	Medidas discriminantes sistemas de información vs. Clasificación PyMI.....	94
32	Conjunto de puntos de categoría gestión de marketing vs. Clasificación PyMI.....	95
33	Medidas discriminantes gestión de marketing vs. Clasificación PyMI.....	96
34	Conjunto de puntos de categoría gestión financiera vs. Clasificación PyMI.....	97
35	Medidas discriminantes gestión financiera vs. Clasificación PyMI	97
36	Conjunto de puntos por categoría valores culturales vs. Clasificación PyMI.....	98
37	Medidas discriminantes valores culturales vs. Clasificación PyMI	99

38	Conjunto de puntos de categoría estructura organizativa vs. Clasificación PyMI.....	99
39	Medidas discriminantes estructura organizativa vs. Clasificación PyMI.....	100
40	Conjunto de puntos de categoría Know How vs. Clasificación PyMI	101
41	Medidas discriminantes KnwHow vs. Clasificación PyMI.....	101
42	Conjunto de puntos de categoría estratégicos vs. Clasificación PyMI.....	102
43	Medidas discriminantes estratégicos vs. Clasificación PyMI.....	103
44	Nivel de importancia de los factores internos vs. Clasificación PyMI	104
45	Medidas discriminantes nivel de importancia de cada factor interno vs Clasificación PyMI.....	104
46	Conjunto de puntos de categoría factores externos vs. Clasificación PyMI.....	108
47	Medidas discriminantes factores externos vs Clasificación PyMI	109
48	Medidas discriminantes nivel de importancia de los factores externos vs Clasificación PyMI.....	110
49	Conjunto de puntos de categoría pasión vs variables descriptivas.	112
50	Medidas discriminativas pasión vs variables descriptivas.....	113
51	Conjunto de puntos de categoría enfoque vs. Variables descriptivas .....	115
52	Medidas discriminantes enfoque vs. Variables descriptiva.....	116
53	Conjunto de puntos de categoría persistencia vs. Variables descriptivas.....	117
54	Medidas discriminantes persistencia vs Variables descriptivas....	118
55	Conjunto de puntos de categoría gestión de recursos humanos y capacitación vs. PyMI y antigüedad.....	120
56	Medidas discriminantes gestión de los recursos humanos vs PyMI y antigüedad.....	121
57	Conjunto de puntos de categoría capacidades directivas vs. PyMI y antigüedad.....	122

58	Medidas discriminantes capacidades directivas vs PyMI y antigüedad.....	123
59	Conjunto de puntos de categoría calidad vs PyMI y antigüedad.....	124
60	Medidas discriminantes calidad vs PyMI y antigüedad.....	125
61	Conjunto de puntos de categoría Innovación vs PyMI y antigüedad	125
62	Medidas discriminantes innovación vs PyMI y antigüedad.....	126
63	Conjunto de puntos de categoría recursos tecnológicos vs PyMI y antigüedad.....	127
64	Medidas discriminantes recursos tecnológicos vs PyMI y antigüedad.....	127
65	Conjunto de puntos de categoría sistemas de información vs PyMI y antigüedad.....	128
66	Medidas discriminantes sistemas de información vs PyMI y antigüedad.....	129
67	Conjunto de puntos de categoría gestión de marketing vs PyMI y antigüedad.....	130
68	Medidas discriminantes gestión de marketing vs PyMI y antigüedad.....	130
69	Conjunto de puntos de categoría Gestión financiera vs PyMI y antigüedad.....	131
70	Medidas discriminantes gestión financiera vs PyMI y antigüedad	132
71	Conjunto de puntos de categoría valores culturales vs PyMI y antigüedad.....	132
72	Medidas discriminantes valores culturales vs PyMI y antigüedad	133
73	Conjunto de puntos de categoría estructura organizativa vs PyMI y antigüedad.....	134
74	Medidas discriminantes estructura organizativa vs Clasificación PyMI y antigüedad.....	134
75	Conjunto de puntos de categoría Know How vs PyMI y antigüedad	135
76	Medidas discriminantes Know How vs PyMI y antigüedad.....	136

77	Conjunto de puntos de categoría estratégicos vs. PyMI y antigüedad.....	136
78	Medidas discriminantes estratégicos vs Clasificación PyMI y antigüedad.....	137
79	Conjunto de puntos de categoría Nivel de importancia de cada uno de los factores internos vs PyMI y antigüedad.....	140
80	Medidas discriminantes nivel de importancia de los factores internos vs PyMI y antigüedad.....	141
81	Conjunto de puntos de categoría factores externos vs PyMI y antigüedad.....	142
82	Medidas discriminantes factores externos vs PyMI y antigüedad	143
83	Conjunto de puntos de categoría nivel de importancia de cada uno de los factores externos vs PyMI y antigüedad.....	144
84	Medidas discriminantes nivel de importancia de los factores externos vs PyMI y antigüedad.....	144
85	Conjunto de puntos de categoría variables descriptivas.....	145

www.bdigitalula.ve



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN: MENCIÓN GERENCIA**



**Factores de permanencia y éxito competitivo de la Pequeña y Mediana  
Industria (PyMI) Manufacturera en el municipio Libertador del estado**

**Mérida**

**Autora:** Ec. María Eugenia Barrios L.

**Tutor (a):** Dra. Marlene Peñaloza de García

**Año:** 2014

**RESUMEN**

Las pequeñas y medianas empresas son clave para lograr la recuperación económica y la competitividad de una región y de un país, sin embargo presentan problemas relacionados con restricción para la innovación, dificultad para el acceso financiero, bajos niveles de productividad asociado con altos gastos operación y costos de producción. El objetivo de la presente investigación fue analizar los factores de permanencia y éxito competitivo de la Pequeña y Mediana Industria (PyMI) Manufacturera en el municipio Libertador del estado Mérida, bajo una metodología de enfoque cuantitativo, con investigación de campo y diseño descriptivo y explicativo. Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado, utilizando para ello una población de 155 PyMI que dieron como muestra 87 industrias, la recolección de información se realizó mediante la técnica de encuestas aplicadas a los gerentes de las empresas, haciendo uso del análisis descriptivo y análisis de correspondencia simple y múltiple. Los resultados encontrados son consistentes con los recogidos en la bibliografía al destacar la importancia que para el éxito competitivo tienen las capacidades directivas, los recursos tecnológicos, los sistemas de información, la gestión y capacitación de los recursos humanos y la gestión financiera, así como la innovación, reflejando el resto de los factores una incidencia moderada para la permanencia y éxito de las PyMI.

**Descriptor:** Factores de permanencia, Factores de éxito, éxito competitivo, pequeñas y medianas industrias.

## INTRODUCCION

El entorno actual, se ha caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, donde el porvenir de las PyMI pareciera comprometido ya que el ambiente empresarial se hace más complejo y los cambios se generan más rápidos. Además, los mercados evolucionan, dificultándose el éxito de una empresa, pues los factores que lo determinan cambian a lo largo del tiempo estando íntimamente relacionados con sus capacidades competitivas. Es decir, competitividad y éxito parecen ser las dos caras de una misma moneda. Las empresas son exitosas si son competitivas, vistas desde la complejidad, dado que el logro de la misma no es el resultado de un solo proceso, sino de la interacción de múltiples factores internos y externos que inciden en la dinámica propia y en el éxito de cada empresa.

Las PyMI es un sector muy importante para la economía de cualquier país por generar un alto porcentaje de empleo, por su capacidad de reacción y adaptación ante los cambios para proporcionar productos de acuerdo a las necesidades del mercado (Armas, 1999), sin embargo, presenta restricciones para la innovación, dificultad para el acceso al financiamiento que limitan su productividad y potencial de crecimiento. Las PyMI venezolanas no escapan de estas limitaciones y principalmente a las regulaciones gubernamentales, al comportamiento macroeconómico, relación bolívar/dólar, tasa de desocupación, la tasa inversión y, más allá, a un clima poco favorable a la actividad empresarial. En el estado Mérida estos impactos se han visto reflejados en la disminución de empresas industriales las cuales se redujeron de acuerdo con el Dossier de Corporación de los Andes (2005,2010), para el año 2010 en un 24,26% en comparación con las existentes en 2005.

Por otra parte, según algunos autores (CEPAL, 2003; Samuelson y Nordhaus; Yañez; Ordoñez, citados por Soriano, 2005) estas empresas de pequeñas dimensiones, por su propia naturaleza, en sus etapas iniciales presentan una alta tasa de fracasos, es decir, existe una gran "mortalidad infantil" entre la etapa de su nacimiento y los primeros tres a cinco años de funcionamiento. Aquellas que logran superar el quinquenio en promedio son un 20%.

Cuando el panorama es adverso por los desafíos que impone la globalización de los mercados, por los cambios en el ámbito político y económico que desde hace ya algún tiempo ocurren y por las presiones a que se han visto sometidos los agentes económicos en los últimos años, en particular en nuestro país, pareciera que la competitividad y el éxito empresarial no son fáciles de alcanzar.

En consecuencia, para las PyMI resulta vital el estudio de aquellos factores que permiten construir ventajas duraderas y defendibles, los cuales han sido estudiados por diferentes estudiosos los que han logrado identificar factores de éxito empresarial, entre los que destacan el liderazgo, la participación y las relaciones, la posición competitiva de la empresa, los factores que desarrolla la empresa al interior y que conllevan a mejorar las capacidades para alcanzar objetivos organizacionales que se reflejan al entorno de la empresa y la lleva hacer más competitiva.

Bajo este marco conceptual, la presente investigación tiene como propósito determinar los factores de éxito que han contribuido a la permanencia por más de 6 años de la PyMI en el municipio Libertador del estado Mérida. La investigación está integrada por 5 capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se expresan los argumentos, conceptos o premisas que se comportan como los puntos de partida del estudio y se desarrolla el planteamiento del problema.

En el segundo capítulo, denominado marco teórico, se abordan las bases teóricas, revelando los constructos teóricos, conceptos y definiciones básicas que explican la prioridad teórica de los factores de éxito como variable principal de estudio, su relación con el éxito competitivo, y se aborda un panorama de la PyMI.

El tercer capítulo, está centrado en el marco metodológico, el cual contiene los procesos, métodos y tareas científicas a partir de las cuales se define el tipo y diseño de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, señalado como análisis de resultados, se presentan los resultados con base a cada objetivo de la investigación. Finalmente el capítulo cinco, donde se presentan las conclusiones del estudio.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Capítulo I**

## Planteamiento del problema

A escala mundial, diversos son los factores que determinan la permanencia y el éxito de las empresas, en particular frente a las complejidades de un ambiente signado por la creciente interdependencia e integración entre diferentes países, tal como se refleja en los flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos (FUNDES, 2012), configurándose un entorno crecientemente competitivo y cambiante.

En este sentido, el reto que enfrenta toda empresa para tener éxito en el mundo global es hacerse competitiva, mediante la adopción y desarrollo de competencias distintivas que le otorguen cierta superioridad frente a sus competidores, por lo que ambos constructos –éxito empresarial y competitividad- están relacionados con las distintas actividades que se realizan en la organización. Como indica Dieckow (2007) “se relacionan tanto con la oferta, el contexto y la competencia como con aspectos más estratégicos y de planificación... se vinculan con el logro de objetivos y creación de ventaja competitiva”.

El tema ha sido de interés por diversos autores, entre los que se puede mencionar Rubio y Aragón (2002, 2005), Cantero y Presagio (2004), Groos (2008) Estrada, García y Sánchez (2009), Barrága (2012), Kay (1994), Luck (1996), Lusier (2000), entre otros. Es así como los autores antes mencionados sitúan los factores de éxito en varios ámbitos: al interior de la empresa, fuera de ésta e inclusive en el ámbito personal, aunque en realidad se auto-refuerzan.

En general, el indicador más usado a nivel empresarial para medir el éxito competitivo se basa a la rentabilidad, sin embargo no es una medida objetiva ya que deja de lado muchos aspectos relevantes de la empresa. En

una investigación de 2002, Rubio y Aragón encuentran que la clave del éxito de las empresas no tiene fronteras, que no todos los factores identificables son ingredientes necesarios de éxitos en todos los países e identifican onces factores principales de éxito competitivo; sin embargo en un estudio posterior en 2005 los califican en términos cuantitativos, siendo estos lo que se pueden medir en términos de un valor, y otros, desde el punto de vista cualitativo, es decir, aquellos que se conforman de variables medidas por cualidades.

Otros autores como (Wooden (2004) compilado por Carrillo, 2000), (Richard St. John (2005) citado por Scipion, 2011), Barraga (2012), entre otros, se refieren a factores personales que influyen en el éxito empresarial, como la pasión, enfoque, persistencia, la paz mental, cumplimiento de metas, empuje, trabajo entre otros.

Si analizamos detenidamente los ámbitos en que se dan los factores condicionantes del éxito empresarial, se denota su estrecha relación con los ámbitos que los estudiosos reconocen como determinantes de la competitividad, a saber: a nivel micro de la economía (Cabrera, López, Ramírez, 2001; Saavedra y Tapia, 2011; Penrose, 1959), a nivel del sector industrial planteada Porter (1991) y retomada por Krugman (1994), a nivel macro de la economía (Jones y Treece (1988) citado por Cabrera et al, 2001), y por último Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994) los que incorporan el nivel meta económico.

De aquí se podría asumir que es necesaria la prevalencia de ciertos factores que impulsan la competitividad de una empresa y, estos a su vez resultan clave para lograr la continuidad exitosa de toda organización.

En síntesis, una variedad de factores influyen en el éxito de las empresas entre los que se cuentan factores personales, referidas a ciertas características que tiene la persona que lidera la empresa; factores al interior, los que la empresa puede controlar, y, externos, aquellos que no pueden

controlar, son condicionantes para el desenvolvimiento y el éxito de cualquier empresa.

Ahora bien, en este contexto las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años (Soriano, 2011).

No escapan de esta realidad las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) las que enfrentan dificultades para mantenerse en relativos mercados abiertos debido a su menor tamaño, con menos posibilidades de usar productivamente las tecnologías (restricciones para innovación), dificultad para el acceso al financiamiento, bajos niveles de formación de la fuerza laboral y del empresario, derivando en limitaciones que afectan su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento (OCDE/CEPAL, 2012), (Ayuzabet (2000) citado por Escalera, 2007).

Sin embargo, es de reconocer que estas empresas presentan ventajas como indica Saavedra y Hernández (2008), generadoras de un alto porcentaje de empleo, jugando un papel de carácter social al facilitar la incorporación laboral, creando fuentes de trabajo, con menos requerimiento de capital, con aportes significativos al PIB de una región o país. Entre otras ventajas se pueden mencionar: su capacidad de reacción y de adaptación ante los cambios del entorno, proporcionando productos y/o servicios de acuerdo a las especificaciones del mercado (incursionar en otras actividades productivas), es decir, pueden diversificar su estructura industrial cuando sea limitado el volumen de demanda de un determinado producto y su capacidad para producir ciertas piezas que en gran escala pudiese resultar antieconómico o para fabricar por contrato bienes intermedios para las grandes empresas (Armas, 1999), presentan la condición de centros de formación, relación interpersonal entre empresarios y trabajadores, son conocidas como cuna de emprendedores, quienes con recursos limitados,

pero con gran voluntad, toman en serio el hecho de competir en el proceso económico (Peñaloza, 2000).

Dentro de esta categoría de PyMEs destacan las empresas que llevan procesos de producción largos y en cadena para la fabricación de un producto final, bien sea un producto de distribución masivo o un bien intermedio, es decir, las empresas industriales y, concretamente las dedicadas a la manufactura (PyMI) -objeto de estudio en ésta investigación- sector muy importante para el desarrollo de un país. Este sector como señala Deloitte (2010), es esencial... ya que ayuda a crear un sistema económico sustentable, promueve la inversión interna y externa, mejora la balanza de pagos de un país, generando buenos empleos, impulsa el capital intelectual, la investigación y desarrollo, la capacidad de innovación, la plataforma tecnológica y la demanda de trabajadores.

A nivel mundial, el éxito de los países avanzados ha estado sustentado en un proceso de industrialización creciente. Al revisar el desempeño de estos países encontramos que para el 2011 Estados Unidos representó un 15,2% de la producción industrial al nivel global, sin embargo

Cuadro 1. Países más industrializados del mundo

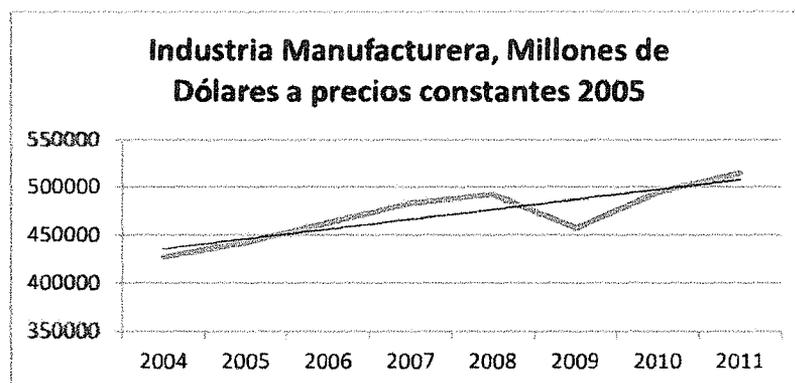
Año 2011	Porcentaje de la Industria en su PIB	Participación de la Industria Global
Estados Unidos	22,1%	15,2%
China	47,1%	15,0%
Japon	24,0%	6,4%
Alemania	28,1%	4,7%
Rusia	37,0%	3,2%
Brasil	26,9%	3,1%
Italia	25,2%	2,6%
Reino Unido	21,6%	2,4%
Francia	18,5%	2,4%
India	26,3%	2,2%

Fuente: Actividades económicas (2012) <http://www.actividadeseconomicas.org/2012> Top de los países más industrializados del mundo, Actividades Económicas 2012.

el PIB de su país representó un 22,1%, como se observa en la tabla 1, el desempeño de los países para el 2011, China con el 15,0% de participación en la industria global, y el 47,1% del PIB interno. Seguida de Japón con un 24% de participación industrial en su PIB y 6,4% de participación en la industria global, Alemania con un 4,7% de participación industrial global y 28,1% en su PIB interno; Rusia con el 37,0% de participación en el PIB del país y el 3,2% de participación en la Industria Global, Brasil con participación de 26,9% en el PIB del país y 3,1% de participación en la Industria Global (actividades económicas, 2012)

Con respecto a América Latina, la industria manufacturera representó para el 2011 en México el 32,8% del PIB, en Brasil el 26,9%, Colombia 38% y Venezuela 34,9% (CEPAL, 2012). No obstante, a pesar de los esfuerzos a lo largo del tiempo, ésta región no ha logrado desarrollar un sector industrial vigoroso, salvo algunas excepciones, cuyo comportamiento continúa siendo oscilante para el período 2004-2011 (CEPAL, 2012) como puede verse en el Gráfico 1.

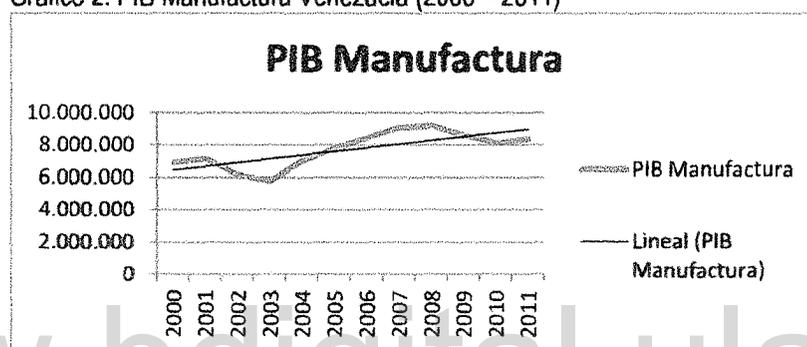
Gráfico 1. PIB industria manufacturera América Latina (2004-2011)



Fuente: CEPAL, Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe, 2012. PIB por clase de actividad económica, a precios constantes de mercado.

Parecido comportamiento se observa en el ámbito nacional. De acuerdo con la CEPAL (2012), durante el periodo 2000-2011 la trayectoria del PIB para la manufactura venezolana presentó altibajos, caída pronunciada en 2003, repunte en 2007-2008 y nuevo descenso en 2011 (Gráfico 2)

Gráfico 2. PIB Manufactura Venezuela (2000 – 2011)



Fuente: CEPAL

Este desempeño de las PyMI venezolanas ha estado influenciado por factores que han afectado su producción, como baja demanda, conflictos laborales, financiamiento, falta de mano de obra capacitada, controles de precio, competencia de productos importados, limitaciones en maquinarias y equipos, limitado acceso al mercado exportador (INE, 2011). A estos hay que añadir cambio en el modelo político, estatización de la economía (Santos, 2006), todo lo cual configura un cuadro que afecta el desempeño empresarial y muy específicamente a un sector como es el de la pequeña y mediana industria manufacturera nacional.

Si a todo lo anterior agregamos el comportamiento de algunos indicadores macroeconómicos como tasa de desocupación, tasa de inflación, tasa de inversión, relación bolívar/dólar, es más fácil visualizar un panorama adverso para el éxito empresarial.

Toda esta problemática tiene igualmente sus impactos en las industrias localizadas en el ámbito del estado Mérida. Si nos remitimos al Dossier Municipal (2005) emitido por la Corporación de los Andes (CORPOANDES), para el año de la publicación existían en el estado Mérida 136 empresas industriales de las cuales 64 estaban ubicadas en el municipio Libertador pertenecientes al estrato de PyMI; sin embargo cinco años después, en números totales se habían reducido en 120, tomando en cuenta los dos (2) parques industriales existentes en el Estado, uno situado en la zona de El Vigía con 19 establecimientos y el Parque Industrial del Municipio Libertador que contaba con 14 establecimientos, por lo que podemos evidenciar que una gran cantidad de dichos establecimientos han cerrado.

En este mismo orden de ideas una investigación realizada por Colls (2007) en cuyo estudio se determina que de las empresas creadas en el año 2000, han desaparecido el 64,29% a la fecha de estudio, señalando que las PyMI tienen alta proporción a desaparecer, con un promedio de vida de 4 años. Este comportamiento de "mortalidad infantil" de las empresas venezolanas reseñado por Colls se corresponde por lo descrito por Soriano (2005) y otros, quienes indican que el promedio de vida de las empresas es de tres años y el 80% de las empresas quiebra en los primeros cinco años.

En contraposición un grupo de PyMI sobrevive y con bastante éxito en el mercado venezolano y específicamente en el ámbito merideño, por lo que es factible preguntarse:

¿Cuáles son los factores de permanencia y éxito competitivo de las PyMI manufacturera del municipio Libertador del estado Mérida con más de 6 años de permanencia?

¿Cuál es el perfil del industrial merideño?

¿Cuáles son las características de la PyMI Merideña del municipio Libertador?

¿Cuáles son las categorías de los factores de éxito?  
¿Cuál es la relación entre los factores de éxito y el perfil del industrial?  
¿Cuáles son los factores de éxito relevantes en PyMI con antigüedad mayor a 6 años?

Conseguir las respuestas a estas interrogantes permitirán contextualizar a nivel teórico la problemática en estudio así como la indagación empírica, en el interés de determinar y analizar los factores que han contribuido a la permanencia por más de seis años de las empresas en el mercado merideño.

En esta investigación usaremos como referencia el periodo de permanencia de las PyMI por más de 6 años, ya que en ese periodo de tiempo han logrado mantenerse en el tiempo y consolidarse. (Colls, 2007; FUNDES, 2012; Soriano, 2011)

### **Objetivo general**

Analizar los factores determinantes de permanencia y éxito competitivo de la Pequeña y Mediana Industria (PyMI) Manufacturera en el municipio Libertador del estado Mérida.

### **Objetivos específicos**

1. Describir el perfil del industrial merideño del municipio Libertador del estado Mérida
2. Caracterizar el sector de la PyMI Manufacturera en el municipio Libertador del estado Mérida.
3. Categorizar los factores internos y externos que influyen en la PyMI del municipio Libertador del estado Mérida.

4. Establecer relación entre los factores de éxito personales y el perfil del industrial merideño.
5. Determinar los factores de éxito en la PyMI del municipio Libertador del estado Mérida con más de 6 años de permanencia en el mercado.

### **Justificación**

Toda empresa aspira a funcionar de acuerdo al ritmo de los escenarios en los cuales actúa, para ello requiere de un conjunto de factores u elementos que trabajen de forma dinámica y equilibrada, permitiendo así no solo su buen desempeño, sino un desarrollo eficiente y eficaz de sus recursos llevándole sobrevivir en el tiempo, ser competitiva y exitosa. La presente investigación se desarrolla con el fin de contribuir a una mayor aproximación en el conocimiento de la realidad observada y comprensión del estado actual de las PyMI con respecto a los factores de éxito que contribuyen a su permanencia y éxito.

En el ámbito académico esta investigación puede ser punto de referencia para investigaciones futuras relacionadas al área de estudio y beneficiará a todas aquellas pequeñas industrias que estén interesadas en los resultados de ésta. En el ámbito económico, dada la importancia de las PyMI en el crecimiento y desarrollo de las regiones, la generación de empleo y creación de riqueza, es necesaria la promoción, el conocimiento y la ayuda a solucionar los diversos problemas que presentan las PyMI.

En el ámbito social, es importante su estudio pues el conocimiento de esos factores será una oportunidad para que las industrias que compartan tales criterios se afinquen en su práctica, lo que garantizará la generación de empleo formalizado, dinamismo del tejido social y mayor bienestar colectivo.

Dada la importancia de las PyMI en el crecimiento y desarrollo de las regiones, la generación de empleo y creación de riqueza, es necesaria la promoción, el conocimiento y la ayuda a solucionar los diversos problemas que presentan las PyMI.

En el ámbito institucional esta investigación puede servir de base para que los Organismos del Estado que les compete las PyMI tomen decisiones en cuanto a políticas públicas para el desarrollo del sector.

#### **Limitaciones**

Cabe resaltar las serias dificultades para disponer de datos actualizados, ante las restricciones que imponen los entes gubernamentales en el suministro de la misma, la disparidad de cifras y lo desactualizado de la información.

## Capítulo II

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Marco teórico

### Antecedentes

Al revisar las fuentes bibliográficas vinculadas con la presente investigación se encontraron diversos estudios, de los cuales se obtuvieron varios aportes.

En vista de la importancia de la creación de empresas en el ámbito socio- económico, Estrada, García y Sánchez (2009) en su artículo "Factores determinantes del éxito competitivo en la PyME: Estudio empírico en México", cuyo objetivo fue analizar la relación que existe entre el éxito competitivo y cuatro factores relacionados con el ambiente interno de las Pequeñas y Medianas Empresas (recursos humanos planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad), analizan variables internas y externas de las empresas que pueden ser determinantes para alcanzar el éxito y, más aun, ser más competitivas, lo que les permite permanecer en el tiempo, encontrando que las PyMEs altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico.

Así, Colls (2007) en su trabajo "Factores de Éxito y Fracaso de las nuevas pequeñas y medianas industrias en el municipio Libertador del estado Mérida (1997-2002)", mediante la aplicación de una importante herramienta gerencial como es la Pirámide de Desarrollo Organizacional, contrastó los elementos comunes de éxito y fracaso con los escalones de la pirámide en las nuevas PyMEs del municipio Libertador del estado Mérida.

En este trabajo se determina que las empresas del municipio Libertador del estado Mérida en el periodo 1997-2002 a pesar de su declive, hay ciertos factores comunes que pueden ayudar a las nuevas empresas que

incursionan o a las empresas jóvenes, a mantenerse a lo largo del tiempo en este entorno económico, indicando como factor de éxito la calidad de los productos, la atención y satisfacción del cliente, el trabajo, dedicación y **responsabilidad del grupo que conforma la empresa.**

En este mismo orden, Retolaza, Ruiz, Roqueñi y otros (2007) en su artículo "Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción" referido al mercado español, identifican los factores fundamentales **vinculados al éxito empresarial de las empresas de inserción** (nuevas empresas en el mercado), entendido éste como una evaluación de la eficiencia de dichos proyectos, es decir de los objetivos planteados al inicio de la empresa y su cumplimiento a lo largo del tiempo frente a los cambios del entorno.

El artículo es un aporte para esta investigación debido a que estudia los factores de éxito de las empresas españolas nuevas en el mercado evaluando su gestión, conociendo como éstos se relacionan conforme a la realidad que se presenta en esas empresas, es decir frente a los cambios económicos, políticos y sociales.

En relación al éxito competitivo, Rubio y Aragón (2005), en su artículo "Factores asociados con el éxito competitivo de las PyMEs industriales en España" **analizan los principales factores de dirección y gestión que se relacionan con el éxito competitivo de las pequeñas y medianas empresas,** incorporando además la importancia de contar con la innovación, estructura más flexible y recursos financieros.

De estos mismos autores, en relación al éxito empresarial y su correlación con el éxito competitivo (2002) en su artículo "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico de la PyME", estudian **los factores de éxito competitivo específicos de la PyME basando su estudio en una región de España. Contrastando los factores recogidos en la literatura y el estudio empírico** determinaron que los factores explicativos de éxito de

las PyMEs en estudio, relacionan no solo con factores externos sino con factores internos de la organización definidos como el tamaño de la empresa, el sector, la formación del personal y de los gerentes, la posición tecnológica, entre otros.

### **Éxito empresarial**

La magnitud de los desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones en la actualidad, pareciera mayor que en otros momentos de la historia, al surgir un nuevo panorama competitivo como resultado de la revolución tecnológica y de la creciente globalización. La revolución tecnológica da cada vez más importancia a la innovación empresarial y la necesidad de introducir con rapidez bienes y servicios nuevos en el mercado. La economía mundial, en la que los bienes y servicios fluyen con libertad entre los países, ejerce una presión continua sobre las compañías, a fin de que se vuelvan más competitivas, todo lo cual se reflejará en la permanencia y actuación exitosa de las empresas.

Tal como señala Peñaloza (2012):

***El pasado reciente y los tiempos actuales están acompañados de cambios importantes en los planos tecnológicos, políticos, socioeconómicos y competitivos que han generado cambios estructurales profundos en la naturaleza del estado, en los patrones de consumo de la población mundial y en la forma en que las empresas hacen negocios. Estos cambios se insertan bajo concepciones de paradigmas, como la globalización económica, el libre mercado y la competitividad, configurando un entorno complejo y nuevas realidades que afectan y condicionan la acción de las empresas (P. 31)***

Frente a este panorama las empresas que permanecen en el mercado son aquellas que exitosamente incursionan con capacidades, estrategias, alianzas, competencias, es decir, que poseen o se hacen de un conjunto de

elementos y/o herramientas que facilitan el éxito en el entorno en el cual se desenvuelven.

Este conjunto de factores pueden verse como un híbrido pues incluye factores referidos al ámbito personal, es decir, de quien ejecuta la acción empresarial como a factores del entorno y de saberes, capacidades y rutinas de la propia empresa.

En este sentido, nos preguntamos ¿Qué es el éxito? ¿Cómo se relaciona el éxito con las empresas? Aspectos tales como el reconocimiento popular, contar una excelente posición económica o un buen sitio dentro de la sociedad se han ido conformando en verdaderos valores a perseguir por quienes dirigen las empresas.

#### *Definición de éxito*

La Real Academia Española (2001) lo define como:

1. *m. Resultado feliz de un negocio, actuación, etc.*
2. *m. Buena aceptación que tiene alguien o algo.*
3. *m. p. us. Fin o terminación de un negocio o asunto.*

John Wood en su Libro “La Pirámide del Éxito” (2004) (copilado por Carrillo, 2000) conceptualiza el éxito como “la paz mental que nace como resultado natural de la íntima satisfacción lograda al saber que uno hizo lo mejor que pudo para convertirse en lo mejor que uno es capaz de ser”.

Desde nuestra óptica el éxito se define como una situación en el cual se ha alcanzado un objetivo previamente fijado, por lo que podemos considerar es un concepto subjetivo, ya que cada persona puede tener una percepción personal y distinta de lo que es el éxito.

Desde el punto de vista empresarial y cómo conseguirlo es la obsesión constante del emprendedor. No depende éste éxito empresarial solo de números como indican Luck (1996) que una empresa es exitosa si el dueño o administrador ha obtenido un excedente en las ganancias, en el tiempo que

se ha propuesto como meta. Lusier (2000) señala que el dueño o administrador comprueba que ha logrado el éxito porque las utilidades obtenidas son mayores que la cantidad de activos invertidos en la empresa (citado en Escalera, 2007).

No obstante, la concepción del éxito puede ser vista desde una perspectiva individualista y personal. A continuación abordaremos algunas concepciones sobre los factores de éxito que pareciera influir sobre todo aquél que acomete un emprendimiento empresarial.

El analista Richard St. John (2005) (citado por Scipion, 2011), famoso por su libro "8 claves de éxito", detalla los elementos que son decisivos para el éxito:

- ***Pasión (tenerla y hacer lo que se haga por amor no por dinero). Elije una pasión y motivado e impulsado por ella genera tu idea de negocio.***
- ***Trabajo (duro, pero divertido), Nada es fácil, hay que trabajar mucho. Pero al mismo tiempo la satisfacción que generas durante la labor compensará los esfuerzos.***
- ***Sobresalir o Mejorar (en algo, a fuerza de practicarlo). Para ser exitoso dedícate a un rubro y vuélvete muy bueno en ello.***
- ***Enfocarse (en una cosa, un tema, un proyecto). Dedicar tus esfuerzos a un solo proyecto a la vez. No intentes abarcar dos proyectos a la vez.***
- ***Empuje (ejercerlo mentalmente, físicamente). Presiónate física y mentalmente para cumplir con las tareas. Aclara tus dudas y miedos. Cree en ti mismo.***
- ***Servir (a los demás con algo que tenga valor). Crea una oferta de valor y sirve a tus clientes. El valor que le pones será detectado por los demás.***
- ***Persistir (frente al fracaso, la crítica, el rechazo, los que opinan por opinar, la presión), Es la primera razón del éxito. Persiste a los fracasos, a las críticas, a los rechazos, a los negativos, y a la presión.***
- ***Ideas (buscarlas, investigarlas, tenerlas). Escucha, observa, se curioso y haz preguntas, resuelve problemas, amplía tu red de contactos y rodéate de talentos.***

Otros estudios prácticos realizados en corporaciones estadounidenses, como el de Alfred Marcus, ejecutado durante una década (1992-2002) a 1000 corporaciones para identificar no solo como lograron alcanzar el éxito estas empresas, sino como lograron mantenerlo a través el tiempo, hallando

cuatro características determinantes para llevar a cabo el éxito continuo: lugar ventajoso, agilidad, disciplina y enfoque.

Sin embargo, es cierto que nadie tiene la fórmula mágica para lograrlo, pero éste está ligado al éxito personal, por eso el profesor Phil Rosenzweig (citado por Barraga, 2012) desmitifica en su libro "The Halo Effect" promesas de éxito que numerosos *best sellers* intentan difundir, (Barragan ,2012). Para este autor, hay algunas pautas concretas que, si bien no son infalibles, pueden ayudar al empresario a situar su negocio en una posición estratégica:

- Conocer la empresa, la definición del negocio, y todo lo que ello implica, es decir, saber quiénes son nuestros clientes y cómo satisfacerlos.
- Definir una estrategia, que dependerá de la organización de la compañía.

Características básicas que conducen al éxito:

- Toda empresa exitosa es progresiva, es decir, se esfuerza y consigue mejorar.
- Además, es dinámica y activa, lo que significa que los empleados tienen que trabajar conjuntamente.
- Finalmente, una empresa que se encamina hacia el éxito, es siempre productiva.

Otros factores que contribuyen al éxito según apunta Barraga (2012):

- **Posición ventajosa.** Uno de los motivos por los que las empresas se sitúan en una posición triunfal es porque han dado con el nicho de mercado acertado. Al tener que enfrentarse con menos competidores, todo su esfuerzo se focaliza en la relación con el cliente.
- **Ideas claras.** Una empresa exitosa tiene muy claro a dónde se dirige, sabe cómo hacerlo y aprovecha las oportunidades que se le presentan.

Una buena forma de caminar en la dirección correcta es saber cuáles son las claves para generar ideas de negocio.

- **Habilidad.** Debe poseer la habilidad de crear propuestas de mejor valor que le permitan defender su posición.
- **Concentración.** Luchar por mantenerse en un lugar ventajoso es ya un logro en sí mismo. Concéntrese para sacar el mayor beneficio de esa posición.

Como es fácil de notar, en estos elementos se conjugan aspectos íntimamente relacionados con aspectos personales, por lo tanto la influencia de las personas que dirigen las empresas pareciera determinante; no obstante existen otros factores condicionantes del éxito empresarial referidos a habilidades, rutinas y saberes inherentes a la empresa y a factores del entorno.

Al respecto Kay (1994) señala que "La clave del éxito de las empresas consiste en poseer un conjunto de características singulares y operar en un entorno que maximice el valor de carácter distintivo" (p:226). Las características singulares pueden deberse a la arquitectura de las relaciones que la empresa establece, tanto interna como externamente, a la reputación alcanzada, a la capacidad de innovación y a la posesión de activos estratégicos. Estas características particulares se convierten en ventajas competitivas cuando se aplican a los mercados adecuados; para que sean tales deberán ser sostenibles y apropiables.

En este orden de ideas, Canteros y Pessagno (2004) consideran que aplicar modelos de ciclos organizacionales tales como **modelo de eficiencia** y el **Modelo del Ciclo de Vida Organizacional**, permiten medir el ciclo de vida de la organización y en cuál fase del ciclo se encuentran actualmente, es una herramienta que puede contribuir a ser una organización exitosa en el

largo plazo, pues se van aplicando medidas preventivas en función del diagnóstico obtenido. Sin embargo, no es el único método aplicable para ello, este es solo para los problemas organizacionales.

Por otra parte, Groos (2008) define los siguientes factores de éxito:

- Los agentes, determinados por todos los actores que influyen en la organización.
- Las bases, el liderazgo y las estrategias.
- Las relaciones, la participación y la colaboración.
- Los instrumentos, la organización y los procesos.
- Los resultados, el servicio que sería el producto final.

### **Éxito competitivo**

Desde el punto de vista competitivo, Rubio y Aragón (2005) definen la competitividad empresarial o éxito competitivo como "la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores" (p.37)

En cuanto a los factores de éxito empresarial, han sido estudiados por diversos autores (Estrada, Gracia y Sánchez, 2008; López, Méndez, Dones, 2009; Rubio y Aragón, 2002; Retolaza, Ruiz, Roqueñi y otros, 2007; Rubio y Aragón, 2005), entre los que destaca Rubio y Aragón (2002) quienes han realizado varios estudios que se centran en las experiencias de las pequeñas y medias empresas de todo el mundo; si sus conclusiones son o no aplicables a todo tipo de empresas, independientemente del entorno social, económico, político y cultural, es una cuestión todavía abierta. Específicamente, tres son las perspectivas adoptadas por los autores:

1. La que apuesta por que las claves del éxito en las empresas no tienen fronteras ni nacionalidad al considerar que están basadas en conceptos y valores sencillos.

2. Los que parten de la premisa de que no todos los factores identificables como ingredientes necesarios para el éxito lo son en todos los países o deben presentarse con la misma intensidad en todos los países. La existencia de una variable o estrategia de éxito universal implicaría que su adopción general eliminaría cualquier posibilidad de ventaja competitiva.
3. Los que buscan una perspectiva integradora al considerar que en las empresas de éxito pueden encontrarse principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero que sin duda otros factores de éxito estarán ampliamente condicionados por el país y serán específicos de las empresas que allí actúen.

De acuerdo con dichos autores, los principales factores de éxito competitivo se visualizan en la tabla 2.

**Cuadro 2. Principales factores de éxito competitivo**

Factores resaltados
1- Gestión de recursos humanos y capacitación de personal.
2- Capacidades directivas
3- Capacidades de marketing
4- Calidad
5- Innovación
6- Recursos tecnológicos
7- Sistemas de información
8- Adecuada gestión financiera
9- Valores culturales
10- Estructura organizativa
11- Know How

Fuente: Rubio y Aragón (2002)

El primer factor como se muestra en la tabla 1 se refiere a los recursos humanos de la empresa: los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores (cómo estos trabajan), siendo este factor cada vez más vital para las empresas, debido a que las fuentes tradicionales de éxito, tecnología, productos, mercados, recursos financieros y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez fueron.

Como segundo factor, capacidad directiva para gestionar la empresa, referida a la capacidad del directivo para influir en el comportamiento de los demás miembros de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales, individuales y/o personales.

Las capacidades de marketing, identificada por la clara orientación al mercado y sobre todo hacia el cliente se destacan como un tercer factor.

La calidad -cuarto factor- siendo esta una característica de las PyME de éxito según el autor, identificada por la cultura de atención al cliente, la consecución de productos y servicios de calidad.

La innovación –quinto factor- la identifican como el modo de establecer mecanismos que fomenten la innovación en todos los niveles de la organización tanto en el proceso productivo como en la gestión. Sexto factor, muy unido al anterior, representado por los recursos tecnológicos y las inversiones en tecnología de productos y producción.

Séptimo factor, reflejado en los buenos estándares financieros, mediante una adecuada gestión financiera. El octavo factor está referido a mantener y compartir fuertes valores culturales entre todos los miembros de la organización. Noveno factor, tiene que ver con la estructura organizativa, cada vez son más las empresas que están adecuando una estructura organizativa más descentralizada. Y finalmente el decimo factor está relacionado con los sistemas de información, cada vez son más rápidos, sencillos, transparentes y prácticos.

En un estudio posterior Rubio y Aragón (2005), operacionalizan la conceptualización de éxito competitivo (tabla 3) indicando que éste no solo se puede medir por la rentabilidad económica de la empresa sino que existen un conjunto más amplio de factores, identificando unos cuantitativos, todos aquellos que están asociados al resultado mediante un número como lo son los indicadores financieros, económicos, de crecimiento y otros como el grado de innovación; y otros cualitativos, referidos a las capacidades, recursos y estrategias que aplica la empresa para ser más competitiva en el mercado, y que son evaluados a niveles descriptivos de las cualidades en cada factor, midiendo la satisfacción del propietario en varias actividades específicas, satisfacción del empleado, del cliente, capacidad de innovación, contribución socioeconómica con el entorno y los clientes internos, y la posición competitiva en que se sitúa la empresa.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Cuadro 3. Conceptualización de éxito competitivo

<b>Indicadores Cuantitativos</b>	
✓ Indicadores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad Económica</li> <li>• Productividad</li> </ul>
✓ Indicadores Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De las Ventas</li> <li>• Del N° de empleados</li> </ul>
✓ Indicadores de Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De los beneficios</li> <li>• De partidas del balance</li> <li>• De la cuota de mercado</li> <li>• Indicador de actividad</li> <li>• Internacionalización</li> </ul>
✓ Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de Innovación</li> <li>• Índices de creación de riqueza</li> <li>• Q de Tobin</li> </ul>
<b>Indicadores Cualitativos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de Innovación</li> <li>✓ Satisfacción del empleado</li> <li>✓ Satisfacción del cliente</li> <li>✓ Contribución socioeconómica</li> <li>✓ Satisfacción del propietario de la empresa con los resultados</li> <li>✓ Satisfacción del propietario de la empresa con el crecimiento de las ventas</li> <li>✓ Satisfacción del propietario de la empresa con el crecimiento del n° de empleados</li> <li>✓ Posición competitiva de la empresa.</li> </ul>	

Fuente: Rubio y Aragón (2005)

Por otra parte, Estrada, García y Sánchez (2009) en un estudio empírico realizado a las PyMEs mexicanas en base a la relación entre el éxito competitivo y cuatro factores relacionados con el ambiente interno de las empresas, establecieron:

1.- Recursos Humanos: juegan una función estratégica vital en la competitividad de las empresas. Sobre todo en las PyME, en las primeras etapas de desarrollo es importante ya que el dueño o gerente tiene amplia participación y conocimiento de todos los procesos, por lo que su formación y experiencia, junto con su equipo administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de las empresas. Inferen que a pesar de los avances tecnológicos y sistematizaciones para ciertos procesos, los recursos humanos siguen siendo de suma importancia en las empresas, es por ello que la falta de personal capacitado, se puede convertir en un recurso escaso y se debe motivar y formar, y no puede ser substituido por ninguna tecnología.

2.- Planeación estratégica: se realiza en las empresas con el objetivo de fijar el curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarlos y determinación del tiempo y recursos. Esta herramienta realmente permite a las empresas ser lo más eficiente posible y lograr una ventaja sostenible ante sus competidores. Esta planeación se debe realizar en cada uno de los aspectos de la empresa, operativo, servicio, administración.

3.- Innovación y tecnología: debido a las exigencias de la competitividad, el desarrollo de la tecnología y la innovación están íntimamente ligadas a esta. Por lo que estos factores se han convertido rápidamente en un factor crucial para la supervivencia y competitividad de la empresa. La innovación se encuentra muy unida a los recursos tecnológicos, vistos como la aplicación del conocimiento científico y técnico a la realización de las tareas prácticas.

4.- Certificación de calidad: apreciado por la preocupación del trabajo bien hecho y por la consideración de una serie de normas que aseguran la calidad de un producto o servicio, por ello este aspecto es uno de los mas valorados en la competitividad.

Como resultado de este estudio, Estrada, García y Sánchez (2009) encuentran evidencia empírica respecto a "que las PyME con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, producto y gestión y que tienen un nivel tecnológico superior en relación a los demás competidores" (P.29), sin embargo no se encontró sustento empírico para las variables de recursos humanos y certificación de calidad.

Recientemente, en una conferencia dada por el Director Ejecutivo del Grupo Incorp Carlos Rodríguez Pastor (2013) para el Centro de Apoyo Empresarial de ejecutivos del Perú, listó 5 factores de éxito empresarial, basado en su experiencia:

1. Valores: resaltando cuatro de los que considera más importantes en su empresa: transparencia, espíritu de superación, trabajo en equipo y humildad.
2. Visión: Tener claro hacia donde se quiere ir, establecer metas.
3. Gente: La esencia de las empresas es la gente con la que cuenta.
4. Innovar: Tolerar los errores y aprender de ellos, tener soltura para innovar.
5. Ejecución: Desarrollar estratégicamente las ideas.

En resumen, son diversos los factores que influyen en el éxito de las empresas entre los que se cuentan factores personales, referidas a ciertas características que tiene la persona que lidera la empresa; factores internos, los que la empresa puede controlar y, externos, aquellos no tiene control,

considerándose que éstos pueden variar en función de los objetivos que tenga cada empresa por alcanzar y que suponen sea el éxito.

Dichos factores condicionan a cualquier empresa, entre éstas a las PyME, que por sus características y constitución, no siempre se adaptan de fácil manera a los cambios del entorno. Por lo tanto, resulta interesante conocer y analizar cuáles son los factores que inciden en la competitividad y por ende en el éxito de la empresa.

### **Competitividad**

El termino competitividad no solo se usa a nivel de los negocios, se ha adoptado también al referirse a personas, organizaciones o países. Comenzando con la noción básica de competencia, podemos decir en que la competencia es tan vieja como el hombre mismo y que es parte de su naturaleza. Considerándose así, que la competencia es dada en los principales campos de la naturaleza humana, significando generalmente lucha o rivalidad entre personas o grupos por conseguir algo. De modo que, la competitividad se extiende al ámbito sociocultural y pasa al ámbito económico (Peñaloza, 2000).

Cuando se trata el tema de la competitividad, son muchos los autores que han desarrollado diversas concepciones con respecto a ésta, se le han incorporado varios factores dependiendo del ámbito de estudio de la misma siendo un país, nación, región, empresa o sector.

Los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general están usando el termino competitividad, debido a su incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresas y empresario. La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa,

los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

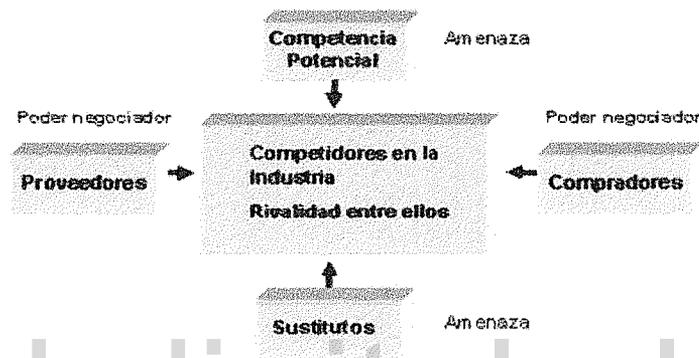
En el nivel micro, la competitividad empresarial presenta un sinnúmero de definiciones y no es fácil encontrar una en la que todos estén de acuerdo. Sin embargo, a partir de la revisión de diferentes estudios (Cabrera, A., López, P., Ramírez, C. (2001), Saavedra y Tapia (2011) se pueden encontrar elementos comunes como, además de la participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos. Igualmente el criterio de la innovación, el cual caracteriza a los más competitivos; se relaciona directamente con los procesos que se deben dar en la empresa, con su capacidad de gestión, sus estrategias empresariales, la gestión de innovación, entre otros elementos que diferencian a una empresa de otra.

En este orden de ideas, Penrose (1959) centra la idea en el progreso de las empresas, cuando se toman decisiones estratégicas en relación a los recursos con que cuenta y ello le permite formar ciertas capacidades competitivas, que se constituyen en un factor clave para el éxito empresarial. Es decir, se basa principalmente en la planificación estratégica de procesos y productos internamente al considerar, por un lado las necesidades de los clientes o del mercado

A nivel del sector industrial, reconociendo que la competitividad de la empresa depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país, se parte de la idea planteada por Porter (1991) y retomada por Krugman (1994) de que "las que compiten no son las naciones, sino las empresas"; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo.

Una propuesta interesante para su análisis parte de los planteamientos de Porter (1991), (Gráfico 3) que estudia la competencia en una industria analizando cinco factores:

Gráfico 3. Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial  
Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: Porter (1991)

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

3. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el

producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

5. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Por otra parte, a partir de 1992, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) ha realizado diversos estudios para sistematizar los enfoques de competitividad, y los ha resumido en un concepto integral de "competitividad estructural", en el que se distinguen tres factores: a) la innovación como elemento constitutivo central del desarrollo económico; b) la capacidad de innovación de una organización industrial, situada fuera de las teorías tayloristas, de desarrollar capacidades propias de aprendizaje, y c) el papel de las redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones, para fomentar las capacidades de innovación.

La OCDE (2001) indica que si bien el concepto ha resultado útil para “muchos países desarrollados, adolece de limitaciones para muchos países en desarrollo, especialmente de América Latina, en los cuales la necesidad de formular e implementar estrategias locales y regionales de desarrollo económico es indispensable y pertinente, y donde se observa la inexistencia o insuficiencia del entorno empresarial eficaz al que hace referencia la competitividad estructural” (p.15)

En el nivel macro de la economía la President's Commission on Industrial Competitiveness (1985) propuso el concepto de oferta de productos, que, al ser demandados en un mundo globalizado, aumentan el bienestar de los habitantes de un país. Jones y Treece (1988) (Citado por Cabrera, 2011) definen la *competitividad país* como el “grado por el cual un país, en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado internacional, y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales”. Michael Porter (1991) se refiere a este concepto como “la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, lo que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener o aumentar los ingresos reales”. (P.17)

El concepto de competitividad sistémica definido por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994) con el Instituto Alemán de Desarrollo (Gráfico 4) se incorpora como “medidas dirigidas a objetivos y entrelazadas en cuatro niveles sistémicos”, vista como un conjunto de subsistemas que deben alinearse, separándose en primero el nivel macro, éste se refiere a la existencia de un entorno económico y político estable. Segundo nivel micro, es aquel en el que las empresa operan con costos bajos, calidad en sus productos y con flexibilidad para enfrentar oportunamente los cambios en la demanda; tercero nivel meso, éste

corresponde a la formulación y aplicación de políticas concretas para crear un entorno favorable para el desarrollo de las empresas y cuarto el nivel meta, en él se expresa la participación de la sociedad aportando valores culturales, consensos en torno a la dirección del cambio y en las habilidades de los agentes sociales para formular políticas y estrategias que influyen en la determinación de la competitividad de la empresa.

La competitividad sistémica se caracteriza por distinguir que el desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también en la existencia de medidas específicas del gobierno y de las organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresa (nivel meso) y además la capacidad de vincular las políticas meso y macro en función de las estructuras políticas y económicas de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta)

Gráfico 4. Factores determinantes de la competitividad sistémica



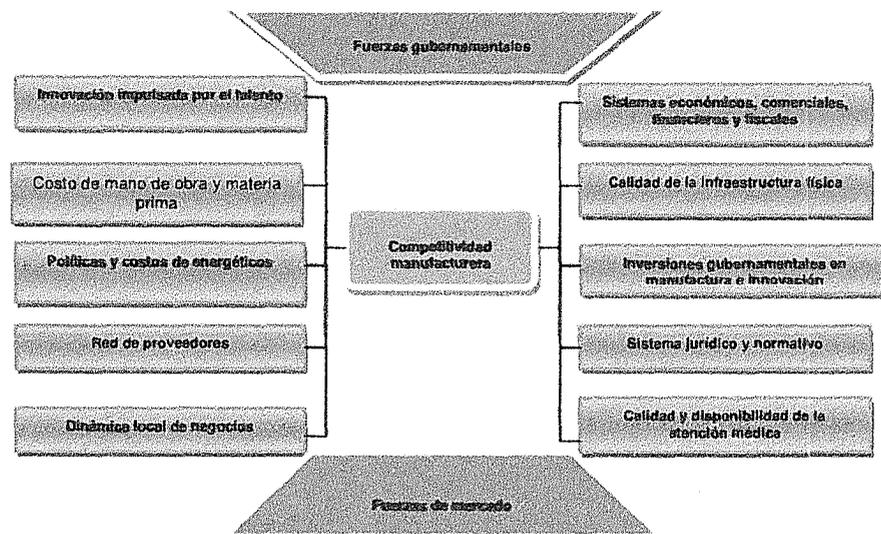
Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas: Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer Instituto Alemán de Desarrollo, Berlin, 1994.

En síntesis, los factores que se derivan de la competitividad se relacionan, con los factores de éxito de los empresas, determinados por factores internos, el desarrollo de estrategias y capacidades que tiene la empresa para satisfacer y mantener a sus clientes internos y externos, como factores en el entorno exterior en función de las políticas económicas y factores socio-culturales que afectan el desempeño de las empresas.

### Factores que impulsan la competitividad en la industria manufacturera de los países

A medida que las organizaciones se internacionalizan y expanden, deben considerar los múltiples factores que sostienen la competitividad de un país particular. El desarrollo de la capacidad manufacturera en cada país es un proceso complejo. Para comprender y explicar mejor la dinámica de la competitividad general de un país en lo relacionado con la manufactura (Deloitte, 2010), esta debe revisarse considerando dos fuerzas importantes unidas estrechamente: mercado y gobierno como muestra la Gráfico 5.

Gráfico 5. Factores que impulsan la competitividad en la industria manufacturera global



Índice Global de Competitividad en Manufactura - Edición 2010 (Pág. 8)

Esta dinámica, compuesta por las fuerzas externas (Mercado y fuerzas gubernamentales), influyen en los factores (propulsores) que impulsan la competitividad industrial como puede verse en la figura 1, debido a que con base al desenvolvimiento gubernamental y las fuerzas del mercado forjan o debilitan la competitividad en un país, realizaremos una breve descripción por el nivel de importancia que se le dio al crear el Índice de Global de Competitividad en Manufactura (Índice Global de Competitividad en Manufactura, 2010):

1. Innovación impulsada por talento: Comprende tanto la calidad como la disponibilidad de los grupos expertos (trabajadores capacitados, científicos, investigadores, ingenieros y maestros) en el país que tienen la capacidad de innovar continuamente, así como mejorar la eficiencia en la producción de manera simultánea.
2. Costo de mano de obra y materia prima: incluyendo todos los costos de desarrollo, cumplimiento normativo y prestaciones a los empleados, junto con el costo total de los materiales, costos de logística y de obtención de la materia prima.
3. Costo y políticas de energéticos: Contar con energía limpia y sustentable, es base para el desarrollo competitivo de cualquier país. A medida que incrementa la demanda, se espera que las fuerzas del mercado desempeñen un papel destacado en el desarrollo y creación de formas alternas de energía, así como su uso eficiente.
4. Sistemas económicos, comerciales, financieros y fiscales: son un propulsor clave de su nivel general de competitividad en la manufactura. Los mercados financieros proporcionan el capital necesario para la inversión empresarial y del sector privado en

manufactura. Por lo tanto, la reglamentación y políticas adecuadas en lo relacionado con sistemas fiscales, comerciales, de banca central y financieros en general en el ámbito corporativo, promueven el clima de negocios necesario para que los sectores industriales de un país prosperen.

5. Calidad Infraestructura física: incluye carreteras, puertos, redes de electricidad y de telecomunicaciones. Una infraestructura de transporte eficiente desempeña un papel esencial en la logística, ya que a través de ella se trasladan la materia prima y productos terminados oportunamente. Igualmente una robusta infraestructura a nivel de redes en comunicaciones.
6. Inversiones gubernamentales en manufactura e innovación: Este tipo de inversiones gubernamentales promueven la generación y difusión de conocimientos y ejercen una influencia fuerte y positiva en la competitividad a largo plazo del sector manufacturero nacional.
7. Sistema jurídico y normativo: El ambiente jurídico y normativo, los costos del cumplimiento normativo, las leyes y reglamentaciones laborales y la protección a la propiedad intelectual ejercen una marcada influencia en la competitividad y crecimiento. Las leyes laborales que protegen los intereses tanto de los empleados como de los empleadores y permiten la flexibilidad en el desempeño de la mano de obra, ejercen una influencia positiva en la productividad y eficiencia de las operaciones. En el mismo sentido, un sistema jurídico y normativo complejo y gravoso, con altos costos de cumplimiento o una protección deficiente a la propiedad intelectual crea un obstáculo a la competitividad.

8. Red de proveedores: Una base de proveedores locales altamente calificados brinda soporte al ecosistema manufacturero contribuyendo de manera significativa al valor agregado del sector y es esencial para mejorar la competitividad manufacturera del país completo.
9. Dinámica local de negocios: El tamaño del mercado local influye en la productividad, dado que los mercados grandes permiten a los manufactureros explotar las economías de escala, así como desarrollar productos y servicios adaptados a los clientes.
10. Calidad y disponibilidad de atención médica: La disponibilidad de atención médica accesible y de calidad es esencial para que la fuerza laboral sea eficiente y productiva.

#### **Industria Manufacturera**

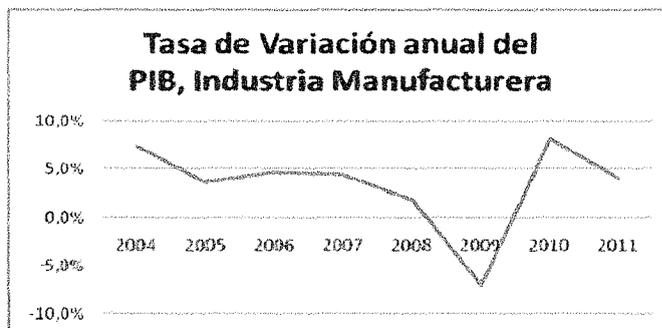
Las industrias se consideran elementos básicos de la actividad productiva de una nación. Peñaloza (2012) apunta que "El fortalecimiento de este sector industrial es muy importante, pues asegura un mayor crecimiento económico dentro de la estrategia global, siendo un sector de primer orden en cualquier país y, más aún, en los países en vía de desarrollo" (p:190). De acuerdo con AECA-DGPYME (2004), sus efectos pueden resumirse en tres grandes líneas:

1. Capacidad de absorción del progreso tecnológico, que permite reducir los requerimientos de factores por unidad de producto.
2. Capacidad de generar innovaciones, que son susceptibles de utilización en los procesos productivos de todos los sectores.
3. Efecto de arrastre, que ejerce sobre los distintos sectores como demandantes y oferentes del resto del sistema económico.

A nivel mundial, el éxito de los países avanzados ha estado sustentado en un proceso de industrialización creciente al revisar el desempeño de estos países encontramos que para el 2011 Estados Unidos es el primer país de la producción industrial al nivel global (actividades económicas, 2012). Según esta misma fuente, destaca China que ha sido el motor de la expansión de su economía y pareciera ser en los próximos años la mayor manufacturera del mundo. Seguida de Japón que cuenta con una de las industrias más grandes y tecnificadas. Alemania destacada en la producción de automóviles, maquinaria de alta tecnología, aparatos eléctricos, herramientas eléctricas, bebidas y alimentos, textiles, embarcaciones y productos químicos; Rusia por ser primer productor de gas natural del mundo, Brasil es el segundo mayor productor de etanol del mundo, el mayor exportador mundial y es considerado el líder internacional en materia de biocombustibles.

En este orden de ideas, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe, 2012 muestra la evolución de la Industria Manufacturera en estos países durante el periodo 2004-2011, presentando un comportamiento oscilante. En el Gráfico 6 se observa en estos países en el porcentaje de variación anual de PIB, el cual en 2004 representó un 7,3% para bajar en 2005 a 3,6%, mostrando una pequeña recuperación para los años 2006 y 2007 a 4,6%, y en el 2008 un descenso a 1,8% (expresando en 492.251,30 Millones de dólares); en el 2009 la variación fue negativa de -7,0%, recuperándose para el 2011 en 4,0%.

Gráfico 6. Tasa de variación anual del PIB manufactura Venezuela (2004 – 2011)



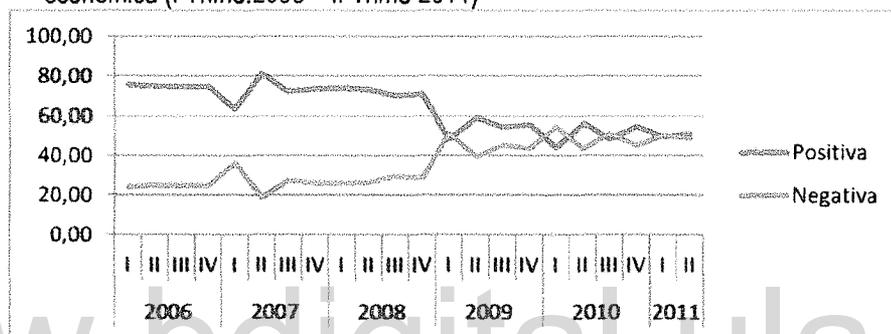
Fuente: CEPAL, Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe, 2012. Tasa de variación anual del PIB por clase de actividad económica.

Referente a Venezuela, según la CEPAL en el 2009 la industria manufacturera venezolana empleó el 22,5% de la población económicamente activa. En 2010 el 22,1%, de el 13,6% del PIB empleado (2010), representando el cuarto lugar después de la minería, comercio y servicios personales y comunales; para 2011 la industria manufacturera empleó el 11,29% de la población ocupada, siendo la tercera después de otros servicios y comercio.

Durante la década, 2000-2011, la trayectoria del PIB para la manufactura en Venezuela presentó fluctuaciones, evidenciado en una declinación a partir del 2009, luego de haber tenido un pequeño repunte los 2 años anteriores, como se refleja en algunos indicadores. Según el Banco Central para el año 2009 aportó un 15,42% del Producto Interno Bruto, lo que destaca su importancia. Con respecto a la variación del PIB en el sector manufactura para el 2008 fue de un 1,4%, representando un aumento poco significativo con relación al año 2007. Para el 2009 presentó una disminución del 6,4% respecto al 2008, indicio de disminución en la producción o cierre de empresas en este sector.

Este desempeño fluctuante también es percibido por los empresarios del sector industrial nacional (Gráfico 7), cuyas percepciones son reflejadas en las Encuestas de Coyuntura que realiza el Instituto Nacional de Estadística en Venezuela (INE, 2006-2011).

Gráfico 7. Percepción de los empresarios del sector industrial sobre la actividad económica (I Trime. 2006 – II Trime 2011)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Encuesta Industrial Cualitativa. (Varios años)

El sector industrial manufacturero está conformado básicamente por PyME. Según datos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) las PyME constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo, son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones.

### Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME)

Las Pequeñas y medianas empresas actualmente se consideran el sector productivo más importante en muchas economías, se puede decir que tanto en los países desarrollados como en los que están en procesos de crecimiento este tipo de organización productiva es de significativa

importancia. Armas (1999) al referirse a la importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas:

**“Las Pymes, sea cual fuese su grado de desarrollo tecnológico, cumple un papel importante como generadores y distribuidores del ingreso nacional. Su capacidad para emplear mano de obra poco calificada, durante las fases iniciales de los procesos de industrialización, las convierte en factor de estabilidad social. Además las Pymes contribuyen a democratizar el capital y a distribuir regionalmente el ingreso, porque están menos concentradas en áreas industriales. La instalación de una gran empresa en un área poco desarrollada será más beneficiosa en la medida en que se desarrolle una cadena de proveedores locales que distribuyan excedentes” (p.40 y 41).**

Por su parte, Mora (2002) indica que las PyME presentan las siguientes fortalezas:

- La capacidad para emplear mano de obra poco calificada, durante las fases iniciales de los procesos de industrialización, las convierte en factores de estabilidad social.
- Contribuyen a democratizar el capital y a distribuir regionalmente el ingreso, porque están menos concentradas en las áreas industriales.
- Son agentes activos que responden con mayor flexibilidad que las grandes empresas a los cambios del entorno, especialmente de la demanda.
- Son organizaciones sencillas y sus procesos de producción se acercan al taller y se alejan de los flujos continuos intensivos en capital, pueden elaborar rápidamente los productos que el mercado o las empresas más grandes necesiten; de esta forma, actúan como amortiguadores que absorben las variaciones de la demanda.
- Pueden supervisar fácilmente la productividad de los empleados y, como consecuencia, ajustar las remuneraciones.

En consecuencia, las pequeñas y medianas empresas, parecen ser clave para lograr la recuperación económica y el nivel de competitividad de una región y de un país. Sin embargo, los problemas que enfrenta este sector, son múltiples. Ayuzabet (2000) (Citado por Escalera, 2007) examinó que los problemas y mitos de la micro, pequeña y mediana empresa aunque son diversos, pueden resumirse en cinco áreas:

**1. Área administrativa.**

- Son empresa de tipo familiar constituidas en base a las necesidades personales del dueño.
- Su estructura organizativa está poco diferenciadas.
- Carecen de sistemas administrativos modernos.

**2. Aspecto financiero.**

- Afrontan dificultades de acceso al crédito debido a la falta de proyectos de inversión atractivos.
- Se caracterizan en recurrir al ahorro familiar como instrumento de capitalización e inversión.
- Presentan altos rendimientos sobre la inversión.
- Sus sistemas de cobranza son insuficientes.
- Se caracterizan por su reducido margen de ganancia, poca liquidez y rentabilidad.
- No cuenta con un adecuado control de actividades económico financieras ni con una evaluación correcta de sus costos.
- Desconocen los diversos instrumentos financieros.

**3. Tecnología, calidad, productividad y competitividad.**

- La tecnología en algunas empresas es obsoleta y otras muestran tecnología de punta.

- El control de calidad por lo general lo establecen de modo visual sin considerar normas y estándares establecidos a nivel internacional.
- Su mercado de productos y servicios es competitivo, sin embargo, no consideran significativo la atención al cliente, ni el acceso a la información sobre sus mercados actuales o nuevos mercados (internos y externos).
- Los niveles de productividad varían en unas son bajos mientras que en otras son altos. Los costos de producción y gastos de operación son igualmente altos. Además, enfrenta una mala selección de materias primas, y les falta un control de inventarios y una producción con valor agregado.

#### **4. Situación económica actual.**

- La mayoría de las PyMES surgen como resultado del desempleo.
- Comparadas con las empresas grandes tienen menos posibilidades de crecimiento a causa de la reducida capacidad productiva.
- No cuentan con los medios ni con la capacidad para conseguir las mejores condiciones de compra; son empresas que continuamente están en peligro de cierre masivo por ser vulnerables a su ambiente económico.

#### **5. Forma de actuar del dirigente, dueño o administrador.**

- Tiene una visión a corto plazo.
- Orienta la cultura organizacional de acuerdo con su personalidad.
- Concibe la capacitación como un gasto no como inversión.
- Tiene preferencia por el trabajo individual.
- Cree que sus fórmulas son las mejores.
- Es más intuitivo que analítico.

Haciendo referencia a los problemas de las PyMEs, cabe acotar las cifras de fracaso de las PyME, según Soriano (2005) las cifras varían por países, pero son similares los valores negativos de estas:

En España, para García Ordóñez (citado por Soriano, 2005), de la Universidad de Cadiz, “el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años”. Advierte que “las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida”. De acuerdo con la CEPAL “en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años”.

Para Yañez (citado por Soriano, 2005) al cumplir 10 años, “solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen”. De acuerdo con Cetro-Crece, de México, “el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. Para Lefcovich (2004): “la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años”.

En los Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus (citado por Soriano, 2005), “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”. La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma taxativamente que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida”. Finalmente, en Chile, según informa Rodrigo Castro F., un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año.

## **Clasificación de las PyMEs**

Existen diversos criterios para clasificar la PyME según cada país, como indica Garza (2002), Tunal (2003), Zavallos (2003) (citado por Saavedra y Hernández, 2008) entre los cuales se derivan de:

- Número de trabajadores que emplean.
- Tipo de producto.
- Tamaño de mercado.
- Inversiones en bienes de producción por persona ocupada
- Volumen de producción o de ventas.
- Valor de producción o de ventas.
- Trabajo personal de socios o directores.
- Separación de funciones básicas de producción, personal, financieros y ventas.
- Ubicación y localización.
- Nivel de tecnología de producción.
- Orientación de mercados.
- El valor del capital invertido.
- El consumo de energía.

De acuerdo con la OCDE, las empresas se pueden clasificar como se muestra en la tabla 4, considerando el número de trabajadores de la empresa. La Comisión de la Comunidad Europea las clasifica como se muestra en la tabla 5, estableciendo como criterios además del número de empleados, el monto de las ventas y los activos.

**Cuadro 4**  
**Clasificación de empresas de acuerdo con la OCDE**

<b>Criterio/Clasificación</b>	<b>Muy Pequeñas</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>	<b>Grandes</b>
No. de Trabajadores	0-19	20-99	100-499	500 a +

Fuente: Tomado de Saavedra y Hernández (2008)

**Cuadro 5**  
**Clasificación oficial de la Comunidad Europea (CE)**

	<b>Empleados</b>	<b>Ventas</b>	<b>Activo</b>
Microempresa	Hasta 9	Hasta 2 millones de €	Hasta 2 millones de €
Pequeña	Hasta 49	Hasta 10 millones de €	Hasta 10 millones de €
Mediana	Hasta 249	Hasta 50 millones de €	Hasta 43 millones de €

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas.  
 Recomendación 2003/361/CE, del 6 de mayo.

Asimismo, otros organismos internacionales muestran clasificaciones de empresas, como el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE), Small Business Administration de Estados Unidos (SBA) y Comisión Económica para América Latina (CEPAL) según el número de trabajadores, difiriendo cada organismo la clasificación de tamaño de la empresa en el N° de trabajadores (tabla 6).

**Cuadro 6**  
Clasificación de PYMES

<b>Institución</b>	<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>
INSEE <sup>1</sup>	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA <sup>2</sup>	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
CEPAL <sup>3</sup>	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE), Small Business Administration de Estados Unidos (SBA), Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

En el caso específico de Venezuela, una de las clasificaciones más utilizadas en nuestro país para categorizar la pequeña y mediana empresa, es la que tradicionalmente emplea el INE, determinada por el número de personal ocupado dentro de la empresa como se muestra en la Tabla 7. Es de señalar que esta clasificación es para la industria.

**Cuadro 7. Categorización de PyMI**

<b>Categoría</b>	<b>Personal Ocupado</b>
Gran Industria	Más de 100
Mediana Industria Superior	51 a 100
Mediana Industria Inferior	21 a 50
Pequeña Industria	05 a 20

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Industria manufacturera.

En el Decreto con rango, valor y fuerza N° 6.215 de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, que entró en vigencia en agosto de 2008, se realizaron

definiciones para las empresas industriales y se agregó la nueva categoría de las Unidades de Producción Social. A pesar de referirse a la industria usa para clasificar a las empresas sin importar su área de actividad.

En el Artículo 5, dispone las definiciones para la pequeña y mediana industria y las unidades de propiedad social:

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

**“Pequeña Industria** aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 U.T.) Se considerará.”

**“Mediana Industria** aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 U.T.)”.

**“Unidades de Producción Social:** Agrupaciones de carácter social y participativo, tales como: cooperativas, consejos comunales, unidades productivas familiares y cualquier otra forma de asociación que surja en el seno de la comunidad, cuyo objetivo es la realización de cualquier tipo de actividad económica productiva, financiera o comercial lícita, a través del trabajo planificado, coordinado y voluntario, como expresión de conciencia y compromiso al servicio del pueblo, contribuyendo al desarrollo comunal, donde prevalezca el beneficio colectivo sobre la producción de capital y distribución de beneficios de sus miembros, incidiendo positivamente en el desarrollo sustentable de las comunidades”.

La categorización de pequeña y mediana empresa varía de acuerdo a diversos criterios. En esta investigación se utiliza el número de personal ocupado, criterio generalmente más aceptado y fácil de entender, siendo la

clasificación utilizada por el INE. La investigación estará centrada en la industria manufacturera merideña dada la importancia como puede verse a continuación.

### **La PyME en Venezuela**

Para conocer el desarrollo de la PyME en Venezuela, vale la pena ver en rasgos generales el comportamiento económico del país.

En la economía mundial, Venezuela se articula históricamente a través de las exportaciones agrícolas y mineras, correspondiendo al periodo agrario exportador. Constituyendo el desarrollo económico y social de demanda mundial a principios de los años veinte de este siglo.

En 1917 se inicia en nuestro país una transformación de estructuras productivas y sociales, a partir de la explotación petrolera. “En los últimos ochenta años el petróleo ha tenido un carácter casi hegemónico en la economía venezolana, generando más del 90% de las divisas que el país recibe en su comercio exterior” (Peñaloza, 2000)

Hasta los años treinta predominó el crecimiento “hacia fuera”, sin embargo luego de la severa crisis que sufrieron los países capitalistas, se acentuó la intervención estatal y la política de crecimiento “hacia adentro”, producto de la segunda guerra mundial se adoptó una política comercial proteccionista (Melcher, 1992).

Para los años 1950 – 1961 se produjo un crecimiento sustentado en el flujo de recursos provenientes del petróleo, reflejado en el PIB con tasa de crecimiento interanual de 9%, la tasa de inversión promedio de 27,2% y la tasa de desempleo en 6,3% (Peñaloza, 2000)

A finales de los años cincuenta, el país adoptó el modelo de sustitución de importaciones, se inició con la elaboración de bienes de consumo final y algunos insumos básicos para la industria de la construcción, facilitando la adquisición de un importante parque industrial, con una

economía que presentaba buenos indicadores tanto macroeconómicos como sociales. Hasta finales de los años setenta Venezuela presentó uno de los más elevados crecimientos industriales de Latinoamérica, se logró diversificar la estructura económica, se generó empleo plantando las bases para avanzar en el proceso de industrialización, sin embargo se avanzó poco. Los problemas enfrentados por la industria, limitaron bien pronto su dinámica de crecimiento. El mercado venezolano quedó estrecho, primero por la pequeñez de la población venezolana, segunda por su extrema juventud, tercera la enorme desigualdad en distribución del ingreso limitaba enormemente el nivel de consumo de productos masivos (Melcher, 1992)

No obstante, el proceso se mantuvo debido a los inmensos flujos de dinero que el Estado traspasa a través del gasto público al sector privado, política posible por el enorme incremento de los precios internacionales del petróleo durante la década del setenta. A finales de los años setenta el desarrollo industrial empezó a estancarse y a declinar, a pesar del crecimiento, lento pero sostenido de los ingresos petroleros. Entrados los años ochenta se acentúa la desestabilización económica con una caída de los ingresos petroleros, una elevada deuda externa, inflación, fuga de divisas, cambio de paridad del bolívar frente al dólar (Peñaloza, 2000)

Desde 1985 hasta finales de 1988, se logró cierta recuperación de la actividad económica con base a la renta petrolera del país. Sin embargo, para 1989 se concreta con el Fondo Monetario Internacional un programa de corte neoliberal centrado en las áreas monetaria, fiscal y en el sector externo, adoptado por un nuevo gobierno en la conducción del país. Con la intención de "restablecer los desequilibrios, lograr un crecimiento acelerado apoyado en una mayor eficiencia económica y en la apertura comercial, definiendo un nuevo rol para el Estado y poniendo en práctica una nueva estrategia social" (CORDIPLAN, 1995)

En 1990 y 1991 mejoran algunos indicadores debido a factores exógenos, por el contrario persistió el deterioro económico y el descontento social, que se vio reflejado en la intentona golpista de febrero 1992. En 1993 la llegada de un nuevo Presidente estabiliza lo político, pero se agrava el ámbito económico, se regreso a la economía controlada con bajos niveles de recuperación. Situación que se agravó por la crisis del sistema financiero en 1994 y que condujo a un nuevo programa de ajuste en 1996. Para 1997 mejoran algunos indicadores macroeconómicos, basado en el aumento de precios del petróleo.

En el año 1999, con la conducción del país bajo un nuevo Presidente (Hugo Rafael Chávez) quien al principio mantuvo la política económica de la administración anterior, pasados tres años sostuvo un enfrentamiento con el sector económico representado por FEDECAMARAS y el sector sindical representado por la Federación petrolera (FEDEPETROL), que llevo a una paralización de las actividades económicas para finales del 2002 y el primer trimestre del 2003, produciendo una severa crisis política.

Para el 2000 PyME jugaban un papel muy destacado dentro de la economía nacional, las que representaban el 90% de las 14.500 compañías manufactureras del país, de acuerdo a Fedeindustria, la Federación de Artesanos, Micros, Pequeños y Medianos Industriales de Venezuela. Empleaban directamente alrededor de 500.000 personas, e indirectamente crean empleos para un millón y medio más. Con una población en rápido crecimiento como la de Venezuela, las PYME son una fuente vital de empleos para la creciente fuerza laboral (Ridgway, 2000)

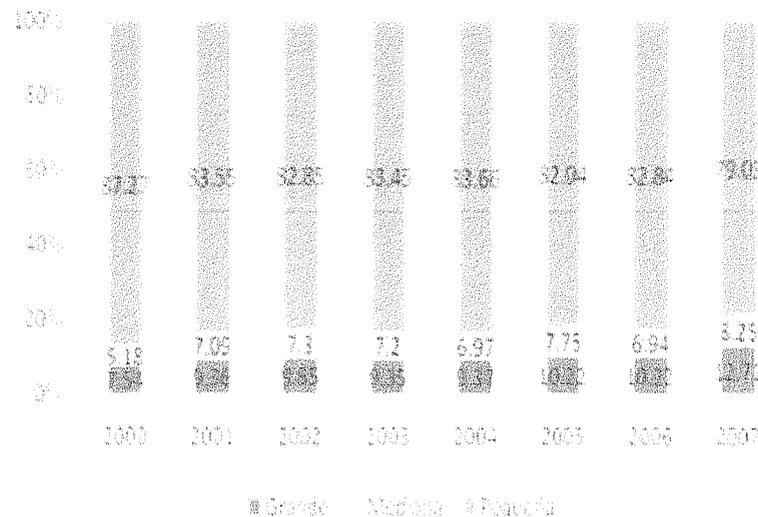
A partir de 2006 se profundizan los cambios hacia un nuevo modelo productivo dirigido a fortalecer la economía social, popular y solidaria, dejando de lado la empresa de propiedad individual que responde a un esquema de economía capitalista. En esta última década 2000-2010 el

desarrollo económico del país, ha influido en gran manera en el desarrollo industrial del país.

A modo de ilustrar el comportamiento de la economía venezolana se reflejaran algunos indicadores como el número de establecimientos a nivel de estratos, tasa de desocupación y índices de precios al consumidor. Los periodos de estudio en los indicadores están determinados por los datos encontrados en fuentes legales.

El análisis del Gráfico 8 denota que durante el periodo 2004-2007<sup>1</sup> han disminuido el número de establecimientos, siendo notorio en el caso del estrato de la pequeña empresa, la cual representó para el año 2000 un 87,27% y para el final del 2007 se redujo a 73,03%, por lo que se infiere que las empresas ubicadas en el estrato de pequeñas, dadas sus limitaciones ha resultado más afectado, no así la mediana y la gran empresa. Ésta última

Gráfico 8. Evolución del número de establecimientos industriales por estratos de ocupación Serie 2000-2007 (porcentajes)



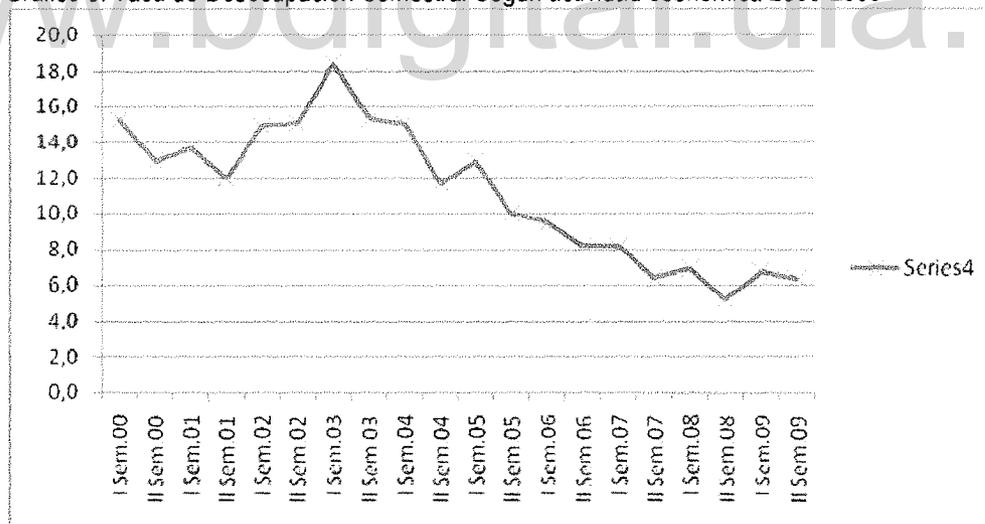
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Encuesta Industrial. Industria manufacturera (varios años). (\*): Cifras preliminares.

<sup>1</sup> No se analizan los años subsiguientes por falta de cifras oficiales.

pareciera con mayores capacidades y recursos para sortear las dificultades que ha estado sometida la industria en particular y en general la actividad empresarial en Venezuela.

De manera de caracterizar el entorno en el cual se han desarrollado estas empresas, se puede visualizar en la tasa de desocupación 2000-2009 que refleja la proporción de la población económicamente activa que se encuentra al margen del proceso productivo para cada semestre. Como se muestra en el gráfico 9, el volumen del indicador permite inferir el crecimiento económico real en el sector manufactura. En lo relativo a la capacidad de absorción de la fuerza laboral, siendo este el más bajo para el II semestre del 2008, sin embargo presenta un aumento para el 2009, lo que sería indicativo de reducción de personal.

Gráfico 9. Tasa de Desocupación Semestral Según actividad económica 2000-2009

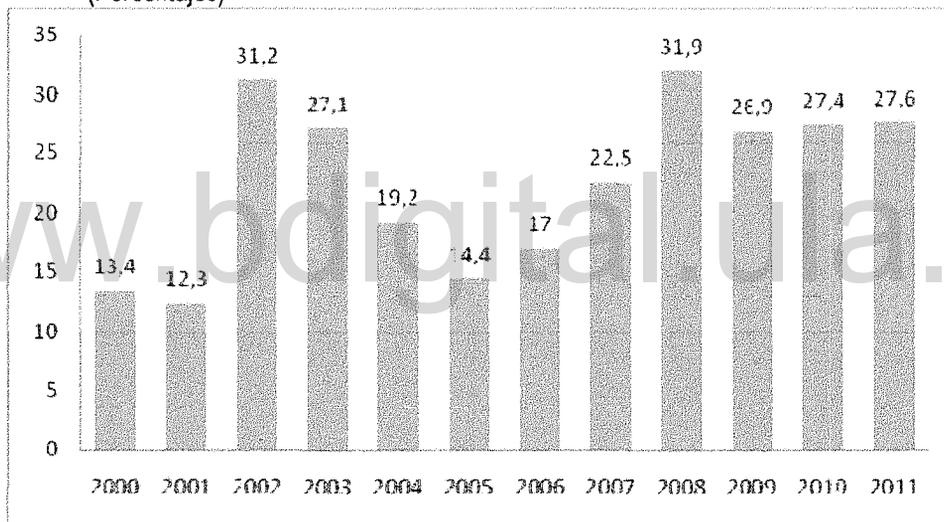


Fuente: Banco Central de Venezuela (BCV, I semestre 2000-II semestre 2009)

Respecto al Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), el Gráfico 10 refleja el comportamiento inflacionario durante el período 2000-2011, este osciló entre un valor mínimo de 12,3%, en el año 2001 y un valor

máximo de 31,9% en el año 2008, posiblemente debido a la afectación que a nivel económico significó el paro petrolero, finales de 2002 y principios de 2003 (Peñaloza, 2012); igualmente para el 2006 hubo cambios en el modelo productivo haciéndose énfasis en la economía social, popular y solidaria, dejando de lado la empresa de propiedad individual que responde a un esquema de economía capitalista y finalmente influencia del boom petrolero sostenido, el cual permitió inyectar alta liquidez a través del gasto del público.

Grafico 10. Índice de Precios al Consumidor (INPC) (2000 – 2011)  
(Porcentajes)



Fuente: Banco Central de Venezuela (BCV), INPC (2000-2011)

### La PyME en el estado Mérida

El sector empresarial merideño, se encuentra compuesto en gran medida por la rama de servicios (altamente incidido por el turismo), el sector agrícola, sector comercio y con una escasa participación del sector industrial, objeto de estudio de este trabajo. Para ver un panorama más amplio del municipio Libertador, contexto de estudio, delimitaremos la zona con una

descripción del mismo. Se encuentra ubicado en la parte central del estado Mérida con límite por el Norte con los Municipios Rangel y Caracciolo Parra y Olmedo, por el Sur con el Municipio Aricagua, por el Este con el Municipio Santos Marquina y por el Oeste con el Municipio Campo Elías, CORPOANDES (2011). Con una población proyectada 2011 según datos del INE de 245552 personas. El municipio tiene una extensión de 1.134 Km<sup>2</sup> que equivale al 10,03% de la superficie del Estado Mérida (11.300 km<sup>2</sup>), está conformado por 15 parroquias como se muestra a continuación:

- Antonio Spinetti Dini
- Arias
- Caracciolo Parra Pérez
- Domingo Peña
- EL Llano
- Gonzalo Picón Febres
- Jacinto Plaza
- Juan Rodríguez Suárez
- Lasso de La Vega
- Mariano Picón Salas
- Milla
- Osuna Rodríguez
- Sagrario
- Morro
- Los Nevados

Su parque industrial está conformado básicamente por micro, pequeñas y medianas industrias, las cuales para el municipio representan un 32,55% del estado Mérida (CORPOANDES, 2011). Aunque no es destacada por el desarrollo de la industria manufacturera, debido a su poco relevante actividad económica y poco factor dinamizador de la economía local, la actividad industrial se centra básicamente al desarrollo de áreas tradicionales agro-industriales, que presentan un alto potencial, por la importancia de la

producción agrícola en el estado. Sin embargo existe predominio de las industrias tradicionales, tales como la confección incluyendo calzado y textiles, conteniendo las empresas dedicadas al diseño y producción de calzado, bolsos, carteras, morrales, chaquetas, uniformes, lencería (Uzcategui (2001) (citado por Quintero y Zambrano, 2008)); muebles, lácteos, alimentos, bebidas alcohólicas y artesanía (Convenio ULA – PDVSA, 1999). Del mismo modo se han desarrollado en las áreas de farmoquímicas y metalmecánica.

La mayoría de estas empresas, indica Uzcategui (2001) (citado por Quintero y Zambrano, 2008) nacen con un carácter familiar, con una producción netamente artesanal, con un escaso volumen de producción para cubrir la demanda interna del estado y bajo nivel tecnológico en las actividades que desarrollan.

Estas empresas según Ruiz (citado en Quintero y Zambrano, 2008) se caracterizan por tener "...baja participación en la conformación de la base económica, limitada existencia de economías externas y posibilidades de crecimiento, y una baja capacidad industrial; ejerciendo poco peso en la economía regional". Es decir, la PyMI no se ha conformado con bases sólidas para un aporte significativo en el crecimiento y sostenimiento de las mismas.

En cuanto al número de establecimientos de este sector que operan en la región, no hay uniformidad entre las distintas bases de datos. Con respecto a otros indicadores como tasa de inflación, tasa de desempleo, PIB evaluados a nivel nacional, no se encontraron datos en el ámbito local, que permitan un análisis más exhaustivo del panorama de las PyMI locales,

La necesidad de las empresas para mantenerse en un mercado altamente cambiante y específicamente las PyMI, se relaciona con desarrollar mejoras y optimizar procesos que en el mediano plazo las vuelva

más competitivas generando un conjunto de elementos o variables que contribuyen a la permanencia exitosa de las empresas. Por lo tanto, el éxito de la empresa está relacionado con la capacidad competitiva de la misma.

En síntesis y luego de revisadas las distintas posturas de los autores con relación a los factores de éxito empresarial y la relación de éstos con el éxito personal y las capacidades competitivas de la empresa, hemos considerado en esta investigación el estudio de la permanencia y el éxito de las empresas desde tres ámbitos:

- ámbito personal
- ámbito interno
- ámbito externo

El ámbito personal se consideró tomar 3 claves de éxito personales de St. John (2005) (citado por Scipione, 2011), de su libro "8 claves de éxito", debido a la subjetividad que las demás claves tienen para ser medidas:

- **Pasión.**
- **Enfoque.**
- **Persistir.**

El ámbito interno, se consideran los doce (12) factores de éxito competitivo descritos por Rubio y Aragón (2002), por estimar que se consideran los más completos y que contempla factores descritos por otros autores analizados desde el punto de vista teórico en la presente investigación. En el ámbito externo, a partir de Porter (1991) se consideran cuatro (4) factores basados en las regulaciones gubernamentales que afectan el desempeño de la industria. Solo se toma este número por existir

serias limitaciones en el suministro de información de otros factores considerados como afectantes del éxito de las industrias en este ámbito.

### **Factores internos**

- 1) Gestión de recursos humanos y capacitación, que considera capacitación constante del personal de la industria y la facilidad de reclutamiento de personal calificado.
- 2) Capacidades directivas, evaluado por la planificación diaria de actividades, planificación a largo plazo, modelos para el control de actividades, dirección y personal conscientes de hacia dónde va la industria y la capacidad de fomentar alto grado de compromiso de todo el personal de la empresa con el logro de los objetivos.
- 3) Capacidades de marketing, medido por un equipo de ventas calificado y el grado de conocimiento del mercado.
- 4) Calidad, medida por el conocimiento del grado de satisfacción que provoca el producto a los clientes y por la atención y cuidado de los mismos.
- 5) Innovación, la investigación y desarrollo para la innovación en cualquier nivel de la empresa, tecnológica y aplicación estratégica.
- 6) Recursos tecnológicos, visto por la renovación y mantenimiento continuo de maquinarias y equipos.
- 7) Sistemas de información, reflejado en el manejo de sistemas operativos, el desarrollo de sistemas de comunicación e información interna.
- 8) Gestión financiera, fomentada en la planificación financiera.
- 9) Valores culturales, medido por la comunicación interna en la empresa.
- 10) Estructura Organizativa, determinada por los niveles jerárquicos en la empresa.

- 11) Know How, expresado por el conocimiento del mercado a satisfacer y, la experiencia y dominio del sector.
- 12) Estratégicos, aplicar elementos diferenciadores con respecto a otras empresas existentes, mantener un alto nivel de negociación en las compras de materia prima, desarrollar mejores canales de distribución y descubrir mercados futuros.

En el ámbito externo:

#### **Factores Externos**

- 1) Cambios en los indicadores económicos: Inflación, tipo de cambio.
- 2) Leyes: LOTT, SENIAT, Lopcymat
- 3) Regulaciones regionales: impuestos alcaldía.
- 4) Competencia

www.bdigital.ula.ve

### Cuadro 8. OPERACIONALIZACION DE VARIABLE

**Objetivo General:** Analizar los factores determinantes de permanencia y éxito competitivo de la Pequeña y Mediana Industria (PyMI) Manufacturera en el municipio Libertador del estado Mérida.

Objetivo Especifico	Variable	Dimensiones	Indicador	Instrumento
Describir el perfil del industrial merideño del municipio Libertador del estado Mérida	Perfil del Industrial	Social	Edad Sexo Nivel de Estudios Cargo	Encuesta (p.1 a la p.4)
Caracterizar el sector de la PYMI Manufacturera en el municipio Libertador del estado Mérida	PyMI Libertador	Jurídica	Tamaño de la empresa Antigüedad Estructura Jurídica	(p.5 a la p.7)
		Operativa	Rama de actividad Manejo de Software	(p.8 a la p.9)
Categorizar los factores internos y externos que influyen en la PyMI del municipio Libertador del estado Mérida	Factores de Éxito	Internos	- Gestión de recursos humanos y capacitación del personal - Capacidades directivas - Capacidades de marketing - Calidad - Innovación - Recursos Tecnológicos - Gestión Financiera - Valores culturales	(p.11)

		Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del Marketing</li> <li>- Estructura Organizativa</li> <li>- otros considerados por el empresario</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios Económicos</li> <li>- Incorporación nuevos regímenes legales</li> <li>- Competencia</li> <li>- otros considerados por el empresario</li> </ul>	(p.12)
Establecer relación entre los factores de éxito personales y el perfil del industrial merideño		Personales  Perfil Empresario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasión</li> <li>Enfoque</li> <li>Persistencia</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Edad</li> <li>Sexo</li> <li>Niveles de Estudio</li> <li>Cargo</li> </ul>	<p>(p.10.1 a la p10.4)</p> <p>(p.10.5 a la p10.8)</p> <p>(p.10.9 a la p10.12)</p> <p>(p.1 a la p.4)</p>
Determinar los factores de éxito en la PYMI con más de 6 años de permanencia en el mercado del municipio Libertador del estado Mérida	Factores de permanencia			

**Capítulo III**  
www.bdigital.ula.ve

## Marco metodológico

El presente estudio lleva por nombre "Factores en la Permanencia y Éxito de la Pequeña y Mediana Industria en el municipio Libertador del estado Mérida", se utiliza un enfoque cuantitativo por cuanto se recolectó y analizó información relacionada con el estado real de la PyMI del municipio Libertador, en lo inherente a su desempeño en ciertos factores internos y externos que afectan las actividades de la empresa. Como indica Hernández, Fernández y Batista (2006) "el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (p.5).

Se realizó una investigación de campo, debido a que se recabó información de las PyMIs para caracterizar dichas empresas en la actualidad, partiendo del perfil del empresario. Este tipo de investigación se conceptualiza como refiere la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008) en el manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 18)

De diseño descriptivo y explicativo, ya que se describió la situación de la PyMI en cuanto a los factores internos incluyendo los personales en conjunto con los factores externos que han incidido en su desempeño. Al

respecto refiere Hernández y otros (2006) que, “la investigación descriptiva especifica propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.103). Como se realizó en la investigación, por otra parte los estudios explicativos “están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales”. (p.108).

### **Población**

Para Hurtado y Toro (1997), la población o universo se refiere al conjunto para el cual fueron válidas las conclusiones que se obtengan, es decir, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar (p.13).

A este respecto se consultaron bases de datos sobre el parque industrial del estado Mérida provenientes de diversas fuentes en el ámbito local como la Cámara de Comercio e Industria del estado Mérida (donde no proporcionaron información referente a este tipo de empresas), la Alcaldía del municipio Libertador (no dieron respuesta al respecto), CORPOANDES que publica en su Dossier anual datos referidos a la industria por municipios.

Finalmente INAPYMI la que suministro un listado de empresas contentivo 155 empresas que se encuentran activas en el municipio. Se usó como población y se clasificaron según el tipo de actividad de cada empresa a partir de los datos suministrados, como se observa en el Tabla 9.

Cuadro 9. Población de las PyMIs

Rubros	Cantidad empresas
Alimentos	52
Artes Graficas	14
Bebidas Alcohólicas	4
Calzado	2
Cueros y pieles	4
Fábrica de productos pasticos	3
Maderera y Corcho	7
Muebles y accesorios	5
Otras Manufacturas	22
Productos Farmacéuticos	4
Productos Metálicos	11
Vestuario	27
<b>Total</b>	<b>155</b>

Fuente: INAPYMI (Diciembre, 2013)

### Muestra

Se entiende por muestra, según Arias, F. (2006) al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible".

Para Castro (2003), la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla, a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener este tipo de muestra es: muestra intencional u opinática y muestra accidentada o sin norma.

Para el desarrollo de esta investigación se empleó un muestreo aleatorio estratificado, cuyo procedimiento requiere una lista detallada de unidades que constituyen la población a fin de identificar los estratos o sub poblaciones, esto da garantía de que los elementos de la población queden bien representadas en la muestra (Martínez, 2005). La población se dividió según los distintos rubros o actividades presentes en el objeto de estudio (Tabla 8) y se aplicó la fórmula para calcular muestra aleatoria estratificada según el método de Neyman (Anexo I) realizando un cálculo en forma independiente para cada uno de los estratos muestrales y usando el criterio de varianza máxima y error de estimación de 7% (Martínez, 2005)

$$n = \frac{\left( \sum_{i=1}^L N_i \sqrt{\hat{p}_i \hat{q}_i} \right)^2}{N^2 \left( \frac{e^2}{t^2} \right) + \sum_{i=1}^L N_i \hat{p}_i \hat{q}_i}$$

Donde

n= tamaño de la muestra estratificado

N= tamaño de la población estratificado

e= error de estimación

p=probabilidad de éxito

q=probabilidad de fracaso

t=valor estandarizado

La muestra estratificada resultó en un total de 87 empresas, clasificadas como se observa en el Tabla 10, según cada rubro; el orden de aplicación del instrumento fue aleatorio después de definida la muestra por cada rubro, se usaron sustitutos para algunas empresas cuyo instrumento no se pudo aplicar por desinterés en colaborar con el estudio, falta de tiempo del empresario o no se consiguió la empresa. Estas empresas sustitutas cumplían con todas las características a nivel del rubro.



investigación y la formulación de preguntas sean comprensibles para los entrevistados. El instrumento consta de 13 preguntas (una de ellas subdividida en 12 ítems), contempladas según su tipología en 10 preguntas abiertas, 4 cerrada de tipo dicotómica; 3 de selección simple, 4 policotómicas y 3 a nivel de escala de Likert.

Este Cuestionario se encuentra dividido en cinco (5) aspectos:

1. *Datos Generales:* del empresario o encuestado, considerando el cargo, edad, sexo y niveles de estudio.
2. *Organización:* referido a los aspectos que caracterizan la empresa, estructura jurídica, antigüedad, número de empleados, actividad de la empresa, manejo de sistemas operativos.
3. *Perfil del emprendedor:* consta de 12 preguntas que se resumen en la pasión, enfoque y persistencia del empresario, tabla 11.

Cuadro 11. Factores de éxito personales

Pasión	Grado de conocimiento de la empresa
	Horas de dedicación semanal a la empresa
	Horas semanales de capacitación
	Horas fuera del horario laboral dedicadas a la empresa
Enfoque	Conocimiento de los aspectos relevantes que el mercado requiere de su producto
	Conocimiento del valor agregado que le da al producto
	La generación de renta o utilidad para mantener y hacer crecer la empresa
	Planes de la empresa a mediano plazo

Persistencia	Edad primera experiencia empresaria
	Cargos anteriores en relación de dependencia
	Cantidad de negocios emprendidos
	Permanencia promedio de esos negocios

4. *Factores internos:* conjunto de factores que desarrolla la empresa internamente, (Tabla 12) los cuales se dividen en 12:

Cuadro 12. Factores internos

Gestión de recursos humanos y capacitación
Capacidades directivas
Calidad
Innovación
Recursos Tecnológicos
Sistemas de Información
Gestión de Marketing
Gestión Financiera
Valores Culturales
Estructura Organizativa
Know How (Saber-hacer)
Estratégicos

5. *Factores externos:* distinguidos de la siguiente manera (Tabla 13):

Cuadro 13. Factores externos

Cambios en los indicadores económicos
- Inflación
- Tipo de Cambio
Leyes
- LOTT
- Seniat
- LOPCYMAT
Regulaciones Regionales
- Impuestos Alcaldía
Competencia

### **Validez del instrumento**

El cuestionario fue sometido a juicio de algunos profesores e investigadores con conocimiento en el área de aplicación del mismo antes de realizar el trabajo de campo, con el fin de evaluar la correcta selección de variables, el orden de las preguntas y la claridad de las mismas, permitiendo mejorar la redacción de algunas preguntas y reordenar las mismas. Igualmente se sometió a juicio de un experto estadístico para validar las escalas de medición y aplicación para los análisis posteriores.

Luego de recolectada y procesada la información, se aplicó un análisis de confiabilidad Alfa-Cronbach. De acuerdo con Carmines y Zeller (1998) (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003) indican que existen 2 procedimientos para calcular el coeficiente: uno, sobre la base de la varianza de los ítems y otro, sobre la base de la matriz de correlación de los ítems. “El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja” (Celina y Campo, 2005), obteniendo un Alfa-Cronbach de 0,849 para el instrumento aplicado (Anexo II).

### **Técnicas de procesamientos y análisis de datos**

Una vez recolectada la información que fue suministrada por el instrumento aplicado a las 87 empresas seleccionadas, se procedió a diseñar la base de datos en Statistical Package Social Science (SPSS), versión 22, posteriormente se codificaron y tabularon los datos siguiendo el orden establecido en el cuestionario, posteriormente, se describieron los datos, valores y/o las puntuaciones obtenidos para cada variable. Luego se procedió a analizar los resultados estadísticos aplicando los siguientes análisis estadísticos:

*Análisis estadístico descriptivo de las variables*

De acuerdo al diseño muestral, se generaron tablas de frecuencia para cada una de las variables (Anexo IV), para así facilitar el análisis en el caso de las preguntas referidas a años, horas u otro valor específico de un número ordinal como lo son las preguntas 2, 7, 10 (ítems 10.2, 10.3, 10.4, 10.9, 10.10, 10.11, 10.12). Se agruparon y categorizaron, según el rango y amplitud de cada caso. Para pregunta 6 “antigüedad de la empresa” se consideró el año de inicio de actividades, la antigüedad de cada empresa, luego se agrupó y categorizó.

#### *Análisis estadístico inferencial*

Dada la cantidad de variables en estudio, se estimó necesario utilizar una técnica estadística multivariante a objeto de apreciar el grupamiento y la correlación entre variables, en caso de existir, mediante la aplicación del análisis de correspondencias simple (ACS) y el análisis de correspondencias múltiples (ACM).

**Análisis de Correspondencias**, es una técnica descriptiva o exploratoria cuyo objetivo es resumir una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones, con la menor pérdida de información posible. Su objetivo es similar al de los métodos factoriales, salvo que en el caso del análisis de correspondencias el método se aplica sobre variables categóricas u ordinales (Fernández, 2011).

**Análisis de correspondencias simple (ACS)** se utiliza a menudo en la representación de datos que se pueden presentar en forma de tablas de contingencia de dos variables nominales u ordinales. Otras utilidades implican el tratamiento de tablas de proximidad o distancia entre elementos, y tablas de preferencias. Si se trata de una tabla de contingencia de dos variables cualitativas, una variable cuyas categorías aparecen en filas y la

otra variable cuyas categorías son representadas en columnas, el análisis de correspondencias consiste en resumir la información presente en las filas y columnas de manera que pueda proyectarse sobre un subespacio reducido, y representarse simultáneamente los puntos fila y los puntos columna, pudiéndose obtener conclusiones sobre relaciones entre las dos variables nominales u ordinales de origen (Fernández, 2011; Meulman y Heiser, 2003).

La extensión del análisis de correspondencias simples al caso de varias variables nominales (tablas de contingencia multidimensionales) se denomina **Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM)**, y utiliza los mismos principios generales que la técnica anterior. En general se orienta a casos en los cuales una variable representa ítems o individuos y el resto son variables cualitativas u ordinales que representan cualidades (Fernández, 2011; Meulman y Heiser, 2003).

En esta investigación, se aplicó análisis de correspondencias simple en el caso en que se relacionan solo dos variables, y análisis de correspondencias múltiples para más de 2 variables. Las interpretaciones se efectuaron con base al gráfico Medidas Discriminantes considerando el aporte más significativo que realiza la(s) variable(s) en ambas dimensiones y la relación de dependencia o independencia entre éstas. Con respecto al gráfico Conjunto de Puntos de Categoría, se realizó el análisis en atención a la variable más cercana a un grupo determinado de individuos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Capítulo IV**

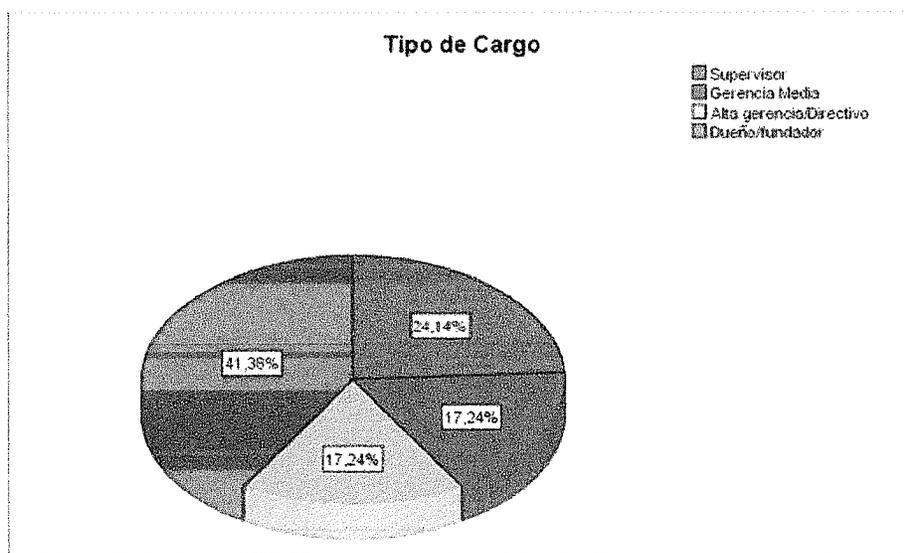
## Análisis de resultados

El análisis de resultado se realizó para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados.

### 1.- Describir el perfil del empresario merideño de la PyMI.

Este conjunto de preguntas (p.1 a la p.4) permitió caracterizar al empresario de la PyMI en el municipio Libertador. Referente al tipo cargo de los encuestados, el 41,38% resultaron ser dueños o fundadores, seguido del 24,14% supervisores y en un porcentaje igual Gerencia media y alta y/o directivo con 17,24% (Gráfico 11, Tabla 1 Anexo III)

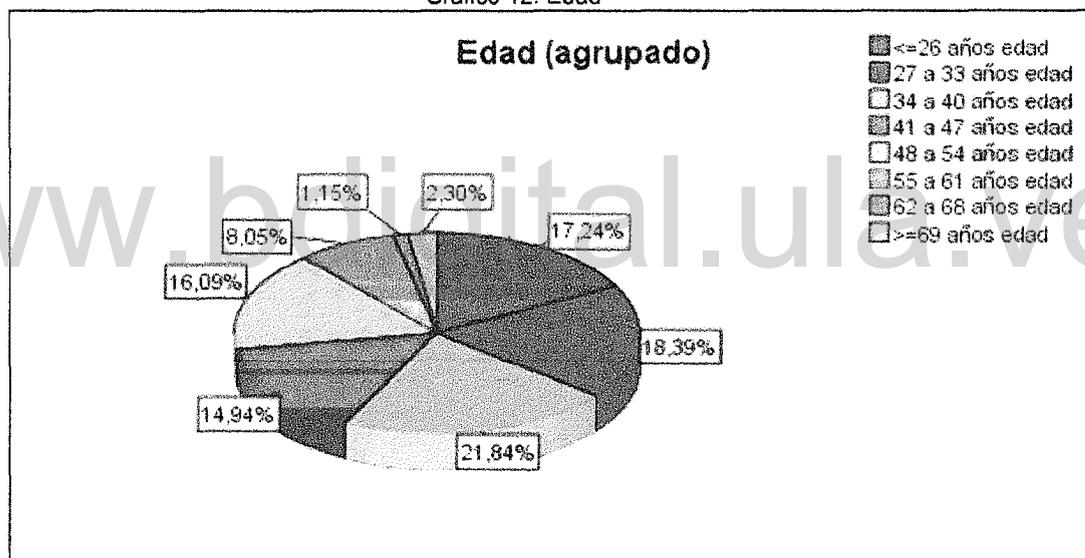
Gráfico 11. Tipo de Cargo



Fuente: Datos de la encuesta

En la edad de los entrevistados, el rango de edad con mayor frecuencia de los que dirige estas empresas es de 34 a 40 años (21,84%), seguido del rango entre 27 a 33 años (18,39%) y los menores de 26 años (17,24%); entre 48 a 54 años (16,09%) y de 41 a 47 años (14,94%), los mayores de 55 años (11,50%). Agrupando estos datos por el nivel de proporción podemos decir que la mayoría de los entrevistados está entre las edades de 27 a 40 años, representando un 40,23% de la muestra total. (Gráfico 12, Tabla 2. Anexo III)

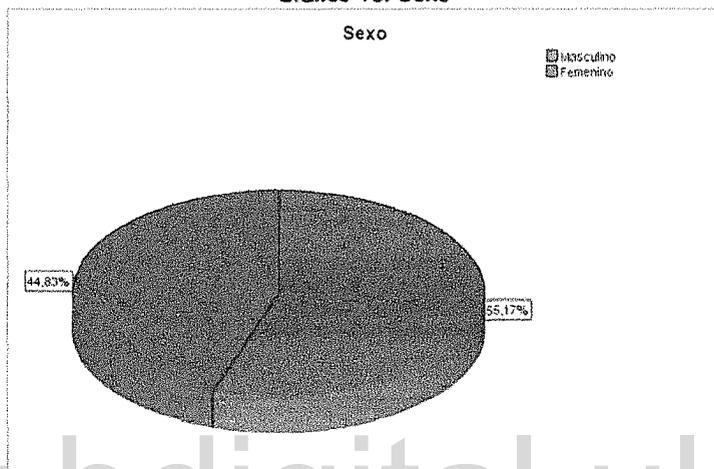
Gráfico 12. Edad



Fuente: Datos de la encuesta

Respecto al sexo de los entrevistados, existe predominio del sexo masculino (55,17%) sobre el femenino (44,83%). (Gráfico 13, Tabla 3. Anexo III)

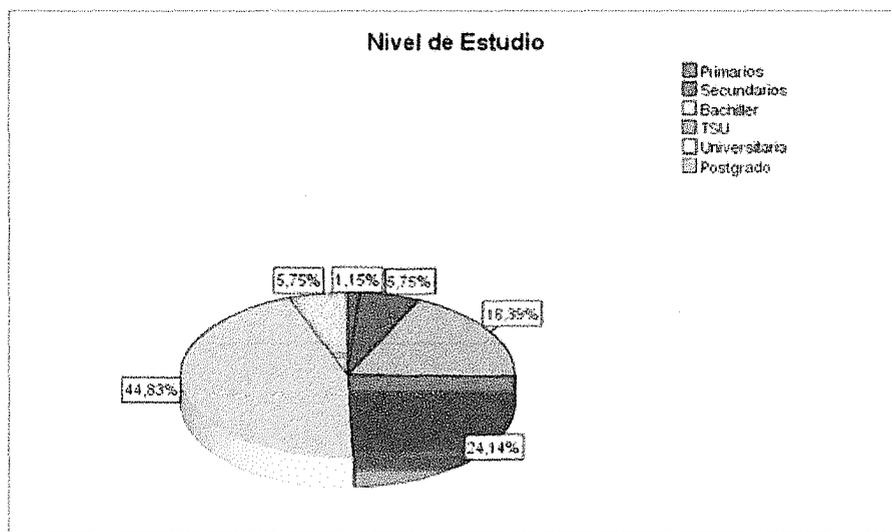
Gráfico 13. Sexo



Fuente: Datos de la encuesta

En cuanto a los niveles de estudio, hay un grupo de entrevistados con

Gráfico 14. Nivel de Estudio



Fuente: Datos de la encuesta

buena formación académica, estudios universitarios (44,83%) y postgrado (5,75%), seguido de estudios superiores universitarios (24,14%) y bachilleres (18,39%). Con muy baja proporción los entrevistados con estudios primarios o secundarios (6,90%). En general, podemos decir que los entrevistados cuentan con estudios superiores (74,72%) incluyendo técnicos superiores universitarios, estudios universitarios y postgrados (Gráfico14, Tabla 4. Anexo III)

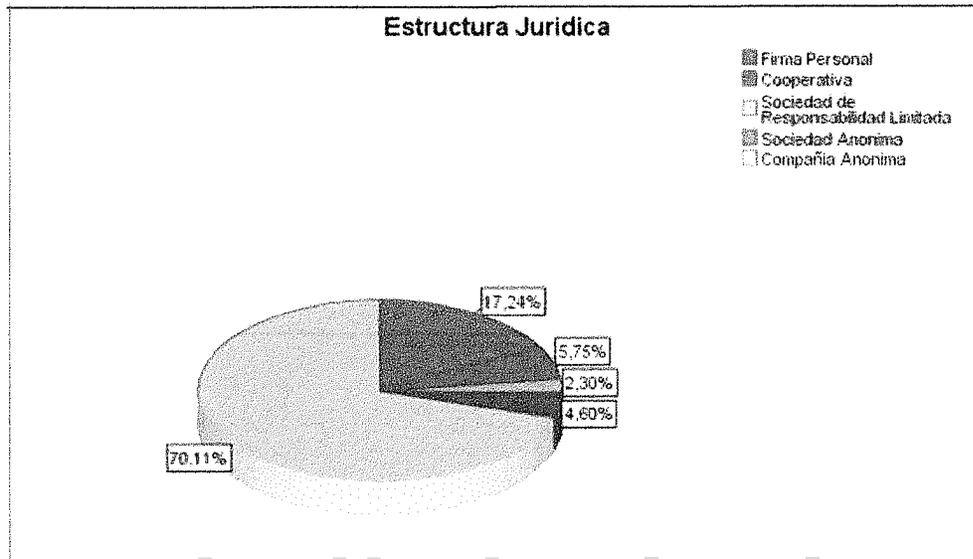
Cuadro 14. Resumen resultado objetivo 1

Resumen del resultado
- 41,38% son dueños
- Edad 34 a 40 años (21,84%)
- Género masculino (55,17%)
- Estudios universitarios (44,83%)

**2.- Caracterizar el sector de la PyMI en el municipio Libertador del estado Mérida.**

Para dar respuesta a este objetivo se analizaron 5 preguntas (p.5 a la p.9), en términos de: estructura jurídica, antigüedad de la empresa, número de empleados (tamaño de la industria), actividad de la PyMI y manejo de sistemas operativos.

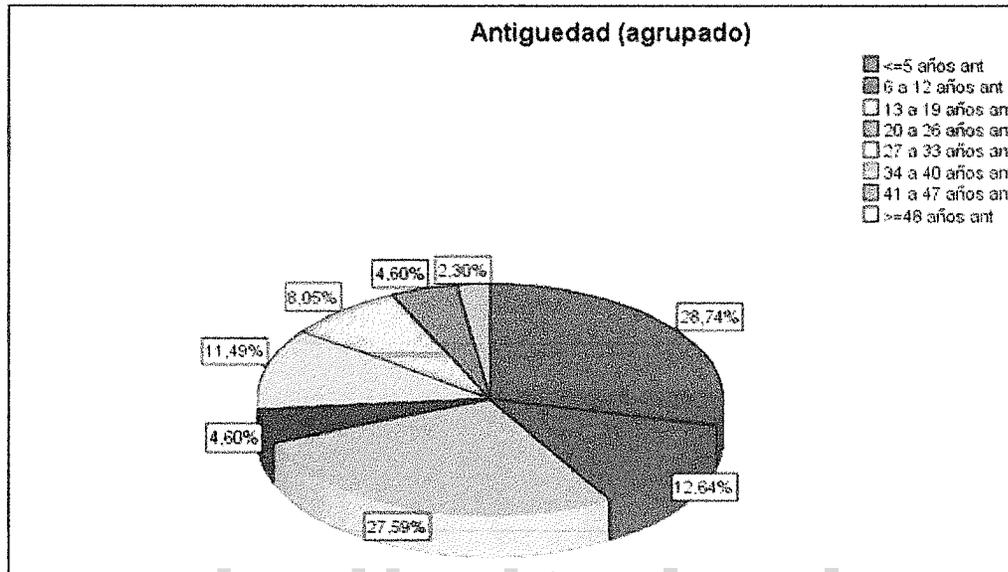
Gráfico 15. Estructura Jurídica



Fuente: Datos de la encuesta

Referente a la estructura jurídica de las PyMI en el municipio Libertador se encontró que el 70,11% están constituidas como Compañías Anónimas, 17,24% son firmas personales, los otros tipos de organizaciones representaron menor participación: cooperativas (5,75%), sociedad anónima (4,60%), siendo la menos representativa las empresas con sociedad de responsabilidad limitada (2,30%) (Gráfico 15, Tabla 5. Anexo III).

Gráfico 16. Antigüedad

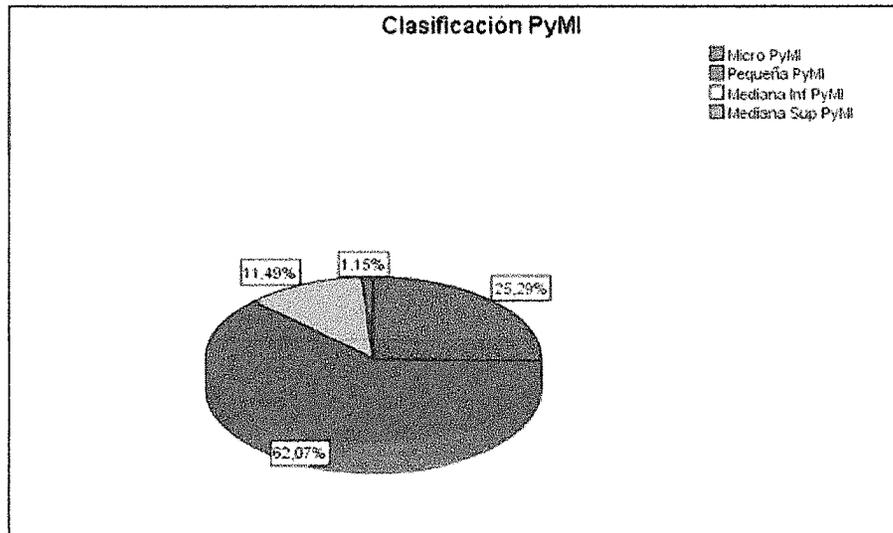


Fuente: Datos de la encuesta

Respecto a la antigüedad de las empresas encuestadas, se encontró que el 28,74% tienen menor o igual a 5 años de permanencia en el mercado, el 27,19% tiene entre 13 y 19 años, y le sigue en orden de proporción con 12,64% las empresas que tienen entre 6 a 12 años. En general las empresas encuestadas tienen una permanencia en el mercado superior a los 6 años (71,26%) (Gráfico 16, Tabla 6 Anexo III).

En términos del número de trabajadores, se observa en el gráfico 17 que el 62,07% de las empresas entrevistadas pertenecen a la Pequeña Industria, pues tienen entre 5 y 20 trabajadores, el 25,29% son micro industrias con 4 trabajadores o menos, las medianas industrias representan el 12,64% con una cantidad de empleados mayor a 21 (Tabla 7 Anexo III).

Gráfico 17. Clasificación PyMI

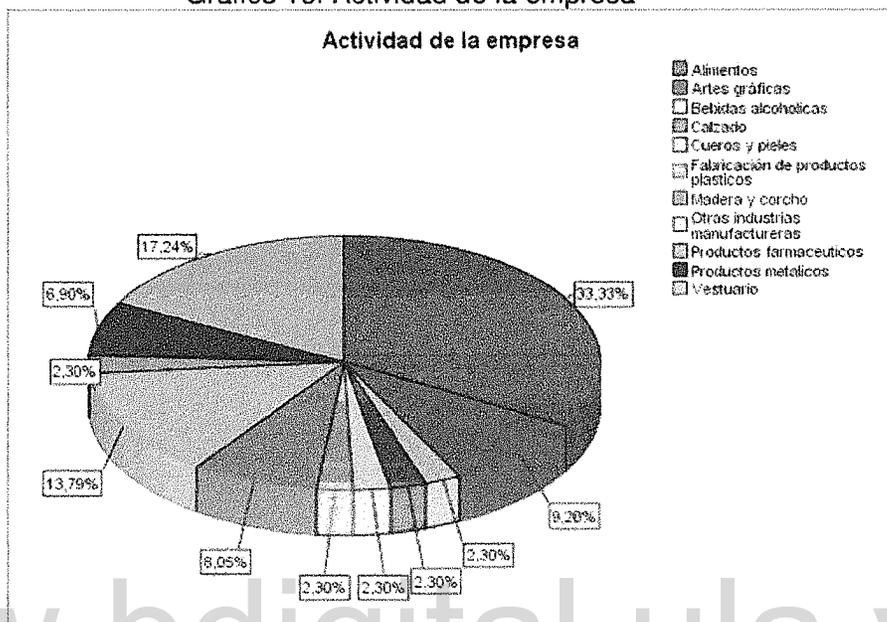


Fuente: Datos de la encuesta

Este resultado es significativo para el estudio de esta investigación ya que el municipio Libertador cuenta con un grupo de empresas industriales, específicamente PyMI que representan el 74,71% del total de la muestra.

Atendiendo la actividad de la empresa, el mayor peso se encuentra en la rama de alimentos (33,33%) que influyen en gran medida por las panaderías y pastelerías, seguido de vestuarios (17,24%) donde tiene importancia toda el rubro textil del municipio Libertador, empresas dedicadas a la fabricación de uniformes, suéteres, descartables, etc. Dos rubros con mediana participación son otras industrias (13,79%), como fábrica de muñecas, reconstrucciones, trabajos con granitos, diseños, productos

Gráfico 18. Actividad de la empresa

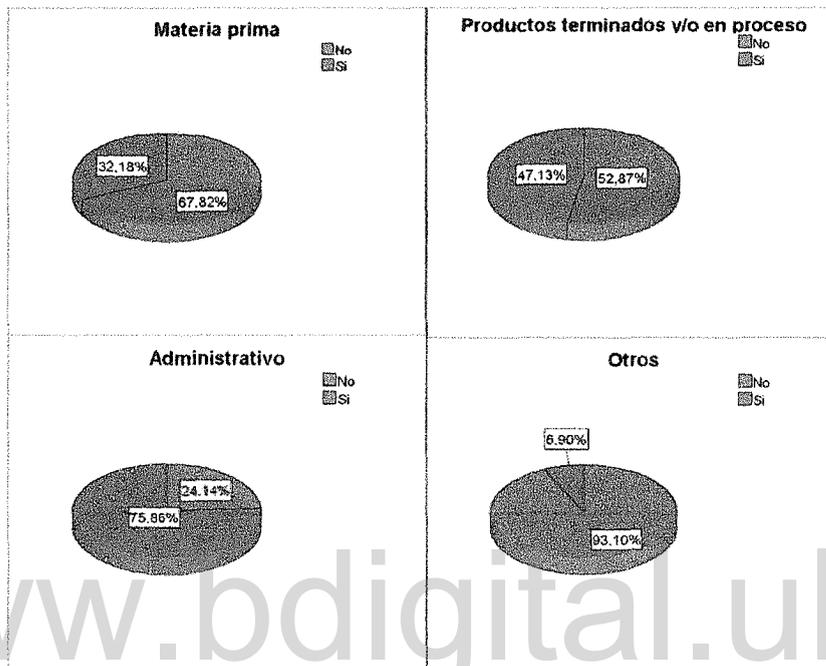


Fuente: Datos de la encuesta

químicos no farmacéuticos, entre otras y las empresas dedicadas a las artes gráficas (9,20%), con más baja partición el resto de los rubros: madera y corcho (8,05%), productos metálicos (6,90%), bebidas alcohólicas, calzados, cueros y pieles, fabricación de productos plásticos y productos farmacéuticos (2,30% c/u) (Gráfico 18, Tabla 8, Anexo III).

En cuanto al uso de sistemas operativos, se evaluó en las empresas entrevistadas el manejo de materia prima, productos terminados o en proceso, administración (incluye nómina, bancos, contabilidad, tesorería) y otros manejos operativos no contemplados en las anteriores.

Gráfico 19. Uso de Sistemas operativos



Fuente: Datos de la encuesta

Del análisis de las empresas entrevistadas menos de la mitad usa sistemas operativos que le permiten controlar el inventario de materias prima (32,18%) y productos terminados y en proceso (47,13%), el resto de las empresas (67,82%; 52,87% respectivamente) no aplica. Para el caso de módulos administrativos varió la tendencia de aplicación ya que el 75,86% usa sistemas administrativos en esta área y solo el 24,14% no las usa. Respecto a otro módulo o manejo adicional de sistemas operativos distintos a los antes mencionados, se obtuvo que el 93,10% no aplica un manejo adicional de estos y el 6,90% de las empresas sí lo maneja; generalmente este porcentaje está conformado por aquellas empresas que manejan solo módulos para facturar o usan un sistema operativo para el caso de diseños u

otro tipo de sistema conexo con la actividad que desarrolla la empresa (Gráfico 19, Tablas 9 a la 12, Anexo III).

Cuadro 15. Resumen resultado objetivo 2

Resumen del resultado
- <b>Compañía anónima (70,11%)</b>
- <b>Antigüedad menor o igual a 5 años (28,74%)</b>
- <b>Son pequeñas industrias (62,07%)</b>
- <b>Actividad, rama de alimentos (33,33%)</b>
- <b>No aplican sistemas operativos en el manejo de productos (52,87%) e inventarios materia prima (67,82%)</b>
- <b>Aplicación de sistemas administrativos (75,86%)</b>

### 3.- *Categorizar los factores internos y externos que influyen en la permanencia de las PyMI*

Para dar respuesta a este objetivo se realizaron los respectivos análisis con las técnicas multivariantes ya comentadas (ACS y ACM). A continuación se categorizan las industrias en correspondencia con la clasificación utilizada por el INE:

- Gran industria (más de 100 personal ocupado)
- Mediana industria superior (51 a 100 personal ocupado)
- Mediana industria inferior (21 a 50 personal ocupado)
- Pequeña industria (5 a 20 personal ocupado)

Cada una de estas categorías se correlaciona con cada uno de los factores al interior de la empresa:

Factores externos:

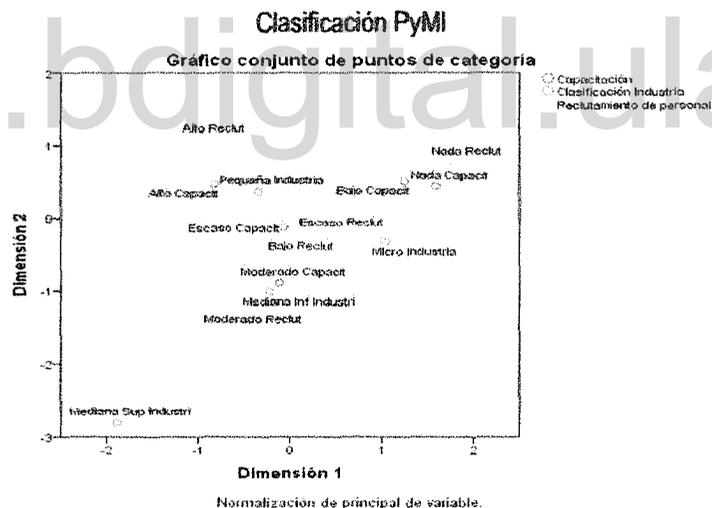
- Cambios en los indicadores económicos.
- Leyes, que contempla LOTT, SENIAT, Lopcymat.
- Regulaciones regionales: alcaldía.
- Competencia.

### **Factores al interior de la empresa**

#### **Gestión de recursos humanos y capacitación**

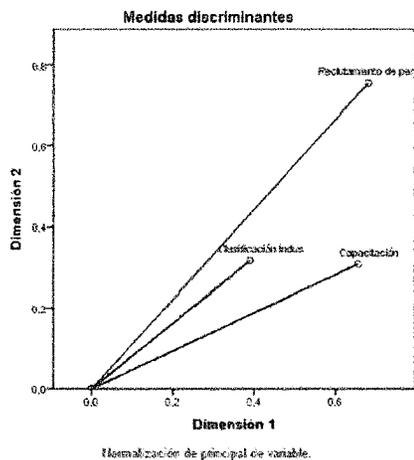
Se determino que la pequeña y mediana industria aplica en alto nivel la capacitación constante del personal y la facilidad para el reclutamiento de

Gráfico 20. Conjunto de puntos de categoría Gestión de recursos humanos vs.



personal calificado es escasa; la micro industria presenta un bajo nivel para el reclutamiento de personal y no capacita constantemente al mismo (Gráfico 20).

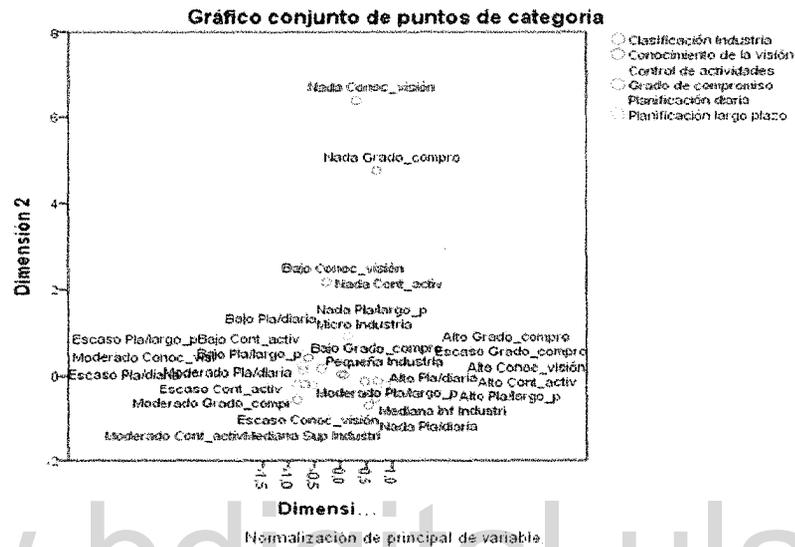
Gráfico 21. Medidas discriminantes gestión de recursos humanos vs. Clasificación PyMI



Este resultado puede estar referido a que para la capacitación en estos tipos de industrias no se requieren altos niveles o grados de conocimientos que varíen en el tiempo. Sin embargo la mediana industria inferior y superior aplica de manera moderada la capacitación al personal y la facilidad para el reclutamiento de personal calificado. Con base a la relación de estas variables se encontró (Gráfico 21) que la clasificación de las industrias guarda relación pero con poca incidencia con el nivel de reclutamiento de personal y capacitación, siendo de gran aporte al análisis, el reclutamiento de personal.

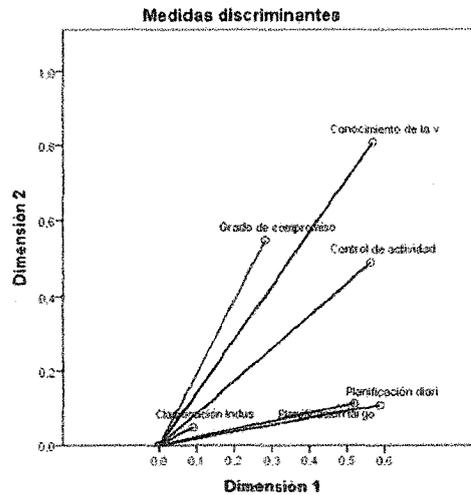
Al respecto Estrada, García y Sánchez (2009) indican, que los recursos humanos son una función estratégica y de vital importancia en las empresas e influye de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas.

Gráfico 22. Conjunto de puntos de categoría capacidades directivas vs. Clasificación PyMI



**Capacidades directivas**, se obtuvo según el grupo conjunto de las variables (Gráfico 22) la micro y pequeña industria tienen un escaso grado de compromiso del personal con la empresa, moderada planificación de actividades diarias y a largo plazo, escaso uso en los modelos para el control de actividades y moderado conocimiento de la visión de la empresa por parte de los empleados; en cambio la mediana industria superior e inferior cuenta con personal que conoce en alto grado la visión de la industria, pero con escaso grado de compromiso con la empresa, aplican un alto nivel de uso de modelos para el control de actividades, así como de la planificación diaria y a largo plazo.

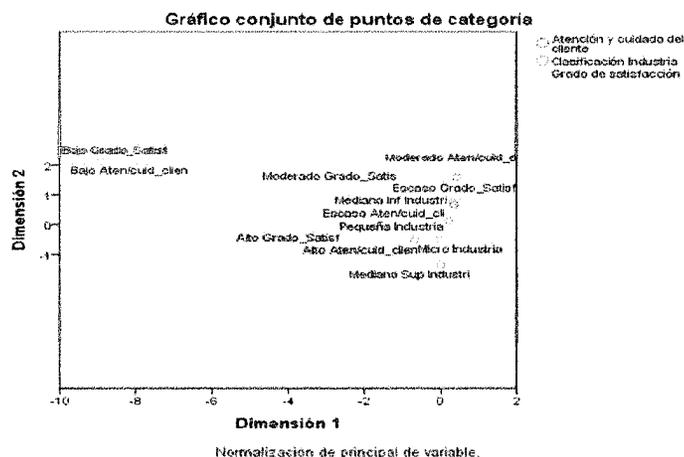
Gráfico 23. Medidas discriminantes capacidades directivas vs. Clasificación PyMI



Visualizando la relación entre las variables (Gráfico 23) se observan 2 grupos claramente identificados, un grupo está determinado por la planificación diaria y a largo plazo que están estrechamente relacionadas, el otro grupo definido por el control de actividades, el conocimiento de la visión y el grado de compromiso del personal con la empresa para el logro de objetivos, realizando mayor aporte en este grupo de variables el conocimiento de la visión.

Comprobándose este resultado con el planteamiento de Rubio y Aragón (2002) la capacidad del directivo para influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos organizacionales, inculcando en los miembros de la organización las metas y objetivos que tiene la industria.

Gráfico 24. Conjunto de puntos de categoría calidad vs. Clasificación PyMI



Con relación al factor **calidad**, la pequeña y mediana industria inferior presenta un escaso conocimiento del grado de satisfacción del cliente y, escaso cuidado y atención del cliente (Gráfico 24)

Gráfico 25. Medidas discriminantes calidad vs. Clasificación PyMI

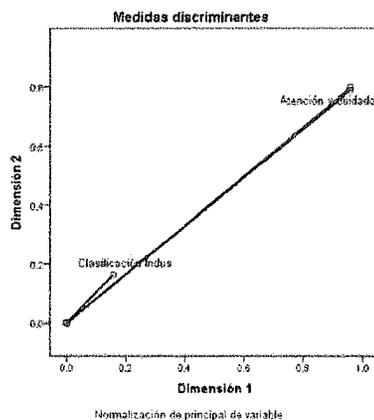
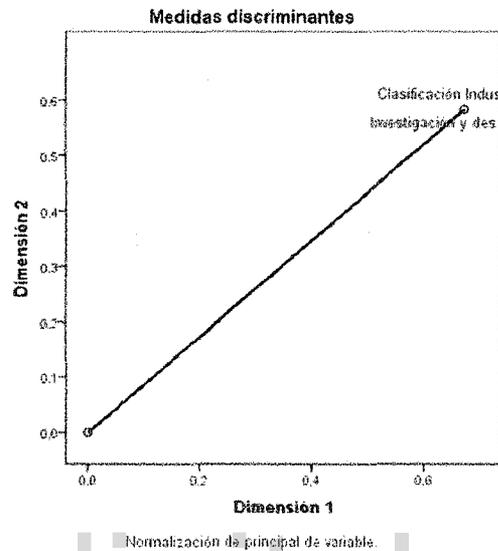




Gráfico 27. Medidas discriminantes Innovación vs. Clasificación PyMI.



Sin embargo el tamaño de la empresa está estrechamente relacionado con el grado de investigación y desarrollo, que aporta gran significancia en el análisis (Gráfico 27). Este resultado difiere del planteamiento realizado por Estrada, García y Sánchez (2009) respecto a que las empresas que invierten en investigación y desarrollo, llevando a cabo prácticas innovadoras tienen mayor posibilidad de permanecer en el mercado. Este es un punto de debilidad de las empresas encuestadas, aunque estas no le prestan mayor relevancia.

**Recursos tecnológicos**, medido por la renovación y mantenimiento de maquinarias y equipos en la pequeña y mediana industria inferior tienen un alto nivel de aplicación, para la micro industrias es escaso y, en la mediana industria superior no se aplica (Gráfico 28)

Gráfico 28. Conjunto de puntos de categoría recursos tecnológicos vs. Clasificación PyMI

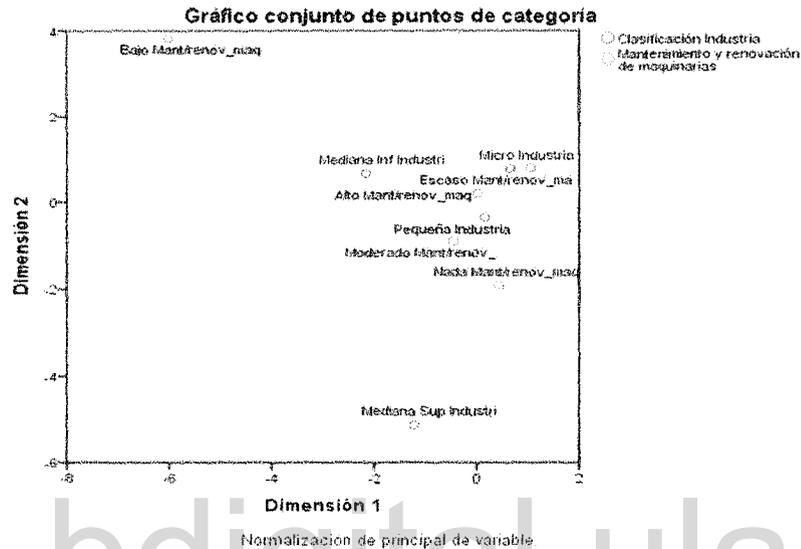
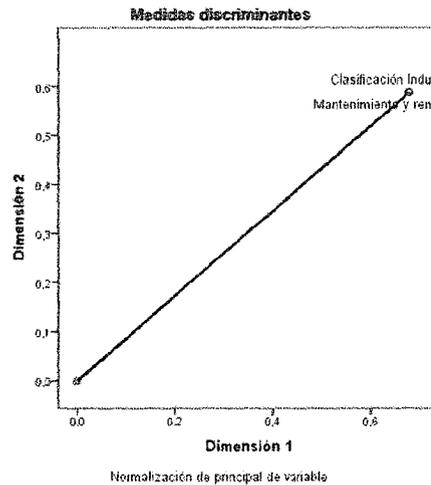


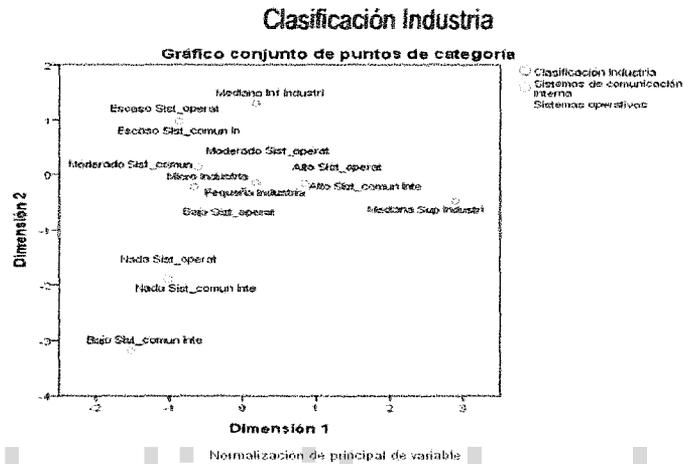
Gráfico 29. Medidas discriminantes recursos tecnológicos vs. Clasificación PyMI



Los recursos tecnológicos están relacionados en alto grado con la clasificación de la industria como puede observarse en el gráfico 29 de medidas discriminantes.

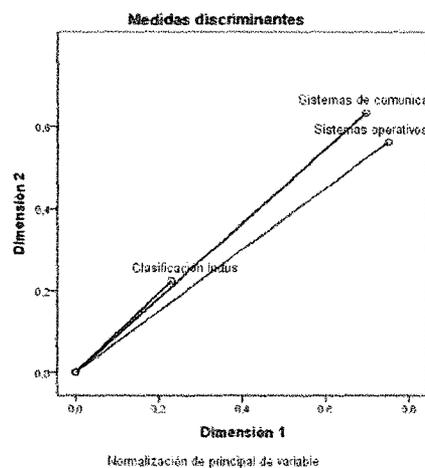
**Sistemas de información**, la mediana industria inferior desarrolla

Gráfico 30. Conjunto de puntos de categoría sistema de información vs.



escasamente los sistemas operativos y sistemas de comunicación e información interna, sin embargo la pequeña y mediana industria superior aplica altos niveles de estos sistemas (Gráfico 30)

Gráfico 31. Medidas discriminantes sistemas de información vs. Clasificación PyMI



Ambos factores están estrechamente relacionados y tienen baja explicación respecto al tamaño de la empresa (Gráfico 31). En este aspecto el escaso desarrollo de sistemas de información en las empresas, es poco favorable para éxito de las mismas. Rubio y Aragón (2002, 2005) hacen referencia como factor de éxito en las empresas los sistemas de información dado que son rápidos, sencillos, transparentes y prácticos, y por ende facilitan el manejo de información y respuesta para las actividades de la empresa. Fomenta la interacción entre los empleados y el aprendizaje colectivo.

**Gestión del marketing**, medido por el conocimiento del mercado y un equipo de ventas calificado, se evidencia que la pequeña y mediana industria superior tiene escaso conocimiento del mercado, pero cuentan con un alto equipo de ventas calificado, sin embargo la mediana industria inferior y la micro presenta un bajo nivel en los equipos de ventas y de moderado a alto conocimiento del mercado (Gráfico 32)

Gráfico 32. Conjunto de puntos de categoría gestión de marketing vs. Clasificación PyMI.

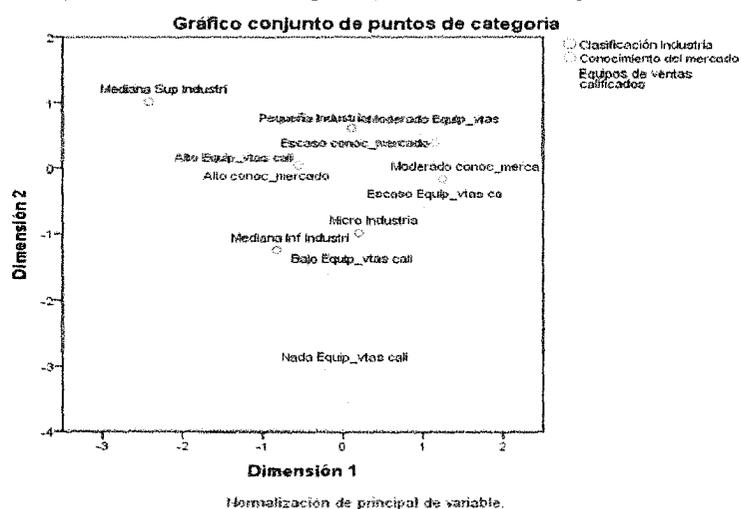
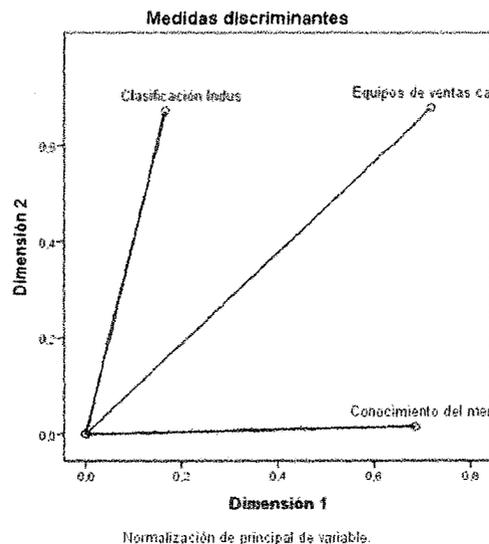


Gráfico 33. Medidas discriminantes gestión de marketing vs. Clasificación PyMI

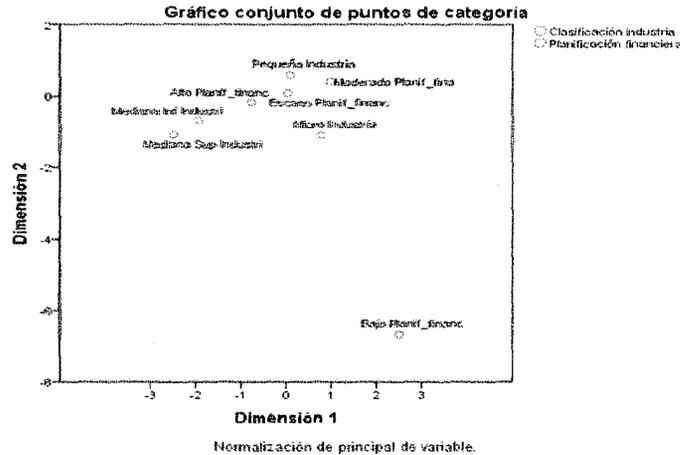


Sin embargo referente a la relación de estas variables (Gráfico 33), el conocimiento del mercado es independiente en relación de la clasificación de la empresa y contar con un equipo de ventas calificado, más un cuando este ultimo aporta gran peso al análisis.

**Gestión financiera**, centrada en la planificación financiera, se desarrolla en alto grado en la mediana industria superior e inferior, en la pequeña y micro industria de forma escasa (Gráfico 34).

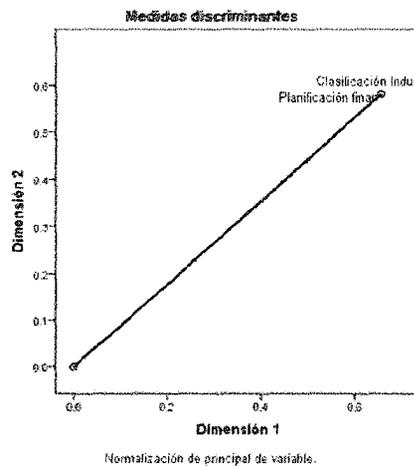
Con este resultado, se difiere del planteamiento de Ayuzabet (2000) (citado por Escalera, 2007), específicamente con la mediana industrias, donde indica que uno de los problemas de las micro, pequeñas y mediana empresa es no contar con un adecuado control de actividades financieras, ni con una evaluación correcta de sus costos, respecto a las medianas industrias.

Gráfico 34. Conjunto de puntos de categoría gestión financiera vs. Clasificación PyMI



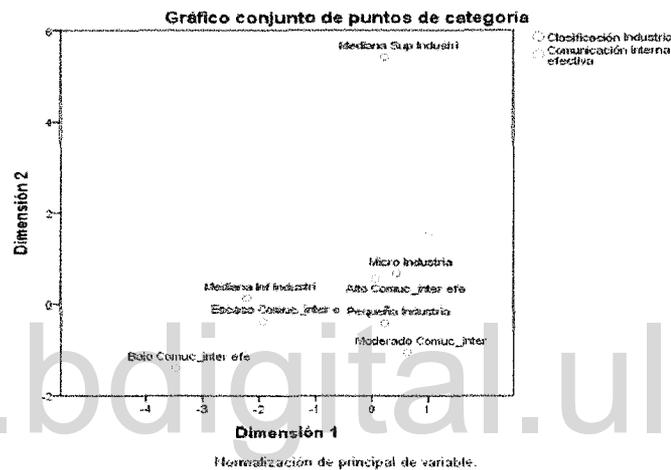
La relación entre la planificación financiera y la clasificación de la industria (Gráfico 35) es muy estrecha. Comprobando con el resultado (para la pequeña y micro industria) de Rubio y Aragón (2005) la inadecuada gestión los recursos financieros puede comprometer, por la gran debilidad de los balances en las empresas de menor tamaño, además del éxito competitivo la propia supervivencia de la empresa.

Gráfico 35. Medidas discriminantes gestión financiera vs. Clasificación PyMI



**Valores culturales**, en la micro industria son bastantes alto (Gráfico 36), dados al poco personal que existe en ellas, en la mediana y pequeña industria son de escasos a altos, relacionado por la cantidad de empleados,

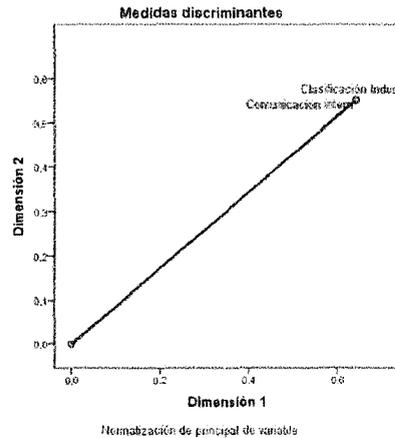
Gráfico 36. Conjunto de puntos por categoría valores culturales vs. Clasificación PyMI



en relación Rubio y Aragón (2005) determina que debido al tamaño de la empresa (número de empleados) son mejores los niveles de comunicación en este tipo de empresas, existen menores niveles de formalización, se establecen mayor compromiso entre trabajador y empresa, que facilitan la participación de todos los trabajadores y existen fuertes valores culturales compartidos.

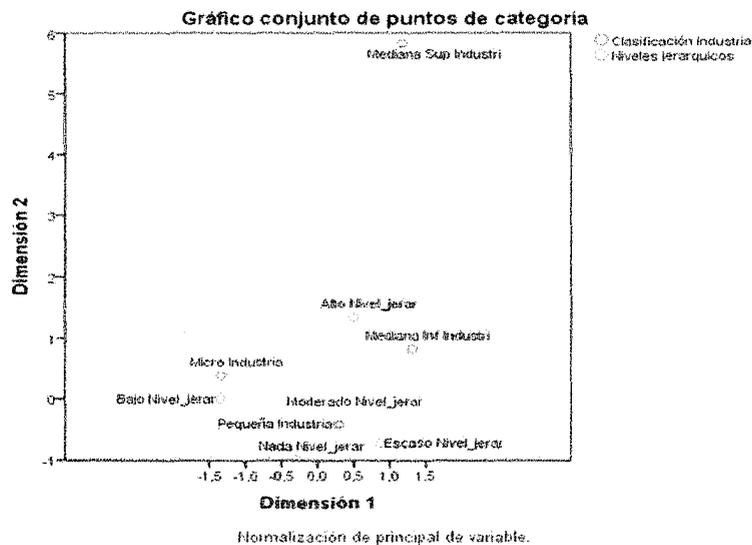
Respecto a la relación de ambas variables, se encuentran estrechamente relacionadas, indicando que los valores culturales están desarrollados proporcionalmente con el tamaño que tiene la PyMI (Gráfico 37)

Gráfico 37. Medidas discriminantes valores culturales vs. Clasificación PyMI



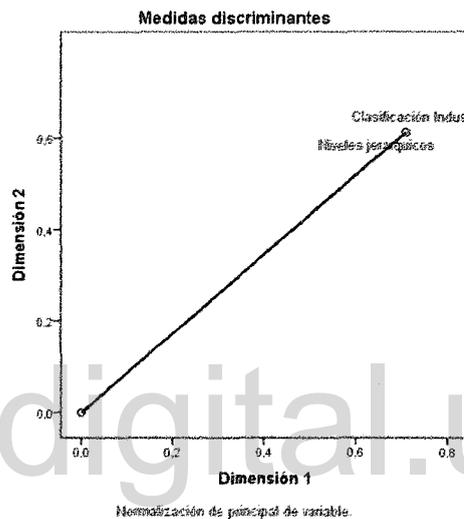
**Estructura organizativa**, asimilada en esta investigación por el grado de niveles jerárquicos, se obtuvo que en la mediana industria existen altos niveles jerárquicos, en la pequeña industria moderado y en la micro industria es bajo (Gráfico 38)

Gráfico 38. Conjunto de puntos de categoría estructura organizativa vs. Clasificación PyMI



Contrastando con la teoría, Rubio y Aragón (2005) en las características de las PyMI, estas presentan estructuras sencillas y poco jerárquicas, lo cual permite responder de forma rápida, eficiente y variada a

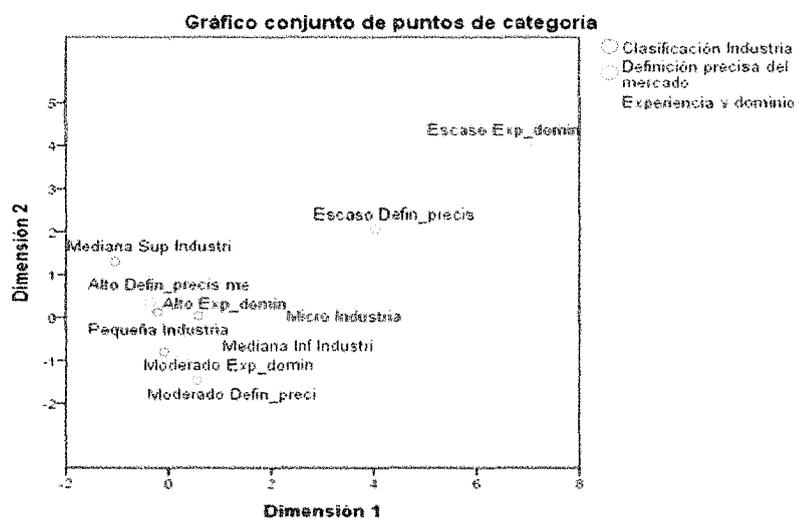
Gráfico 39. Medidas discriminantes estructura organizativa vs. Clasificación PyMI.



los distintos tipos de cambios internos y externos. Como se muestra en el gráfico 39 de medidas discriminantes, existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y sus niveles jerárquicos.

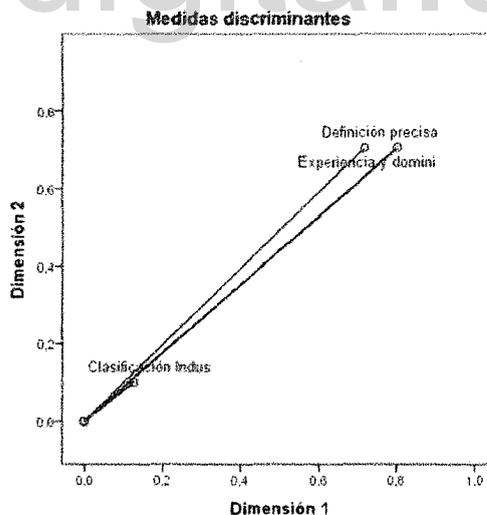
**Know How** (saber-hacer), contemplado por la experiencia y dominio en el sector y por la definición precisa del mercado, se evidencia que en la micro, pequeña y mediana industria superior tienen una alta definición del mercado que satisfacen, así como en la experiencia y dominio del sector al cual pertenecen, sin embargo en la mediana industria inferior estos conocimientos son moderados (Gráfico 40)

Gráfico 40. Conjunto de puntos de categoría Know How vs. Clasificación PyMI



Normalización de principal de variable.

Gráfico 41. Medidas discriminantes Know How vs. Clasificación PyMI

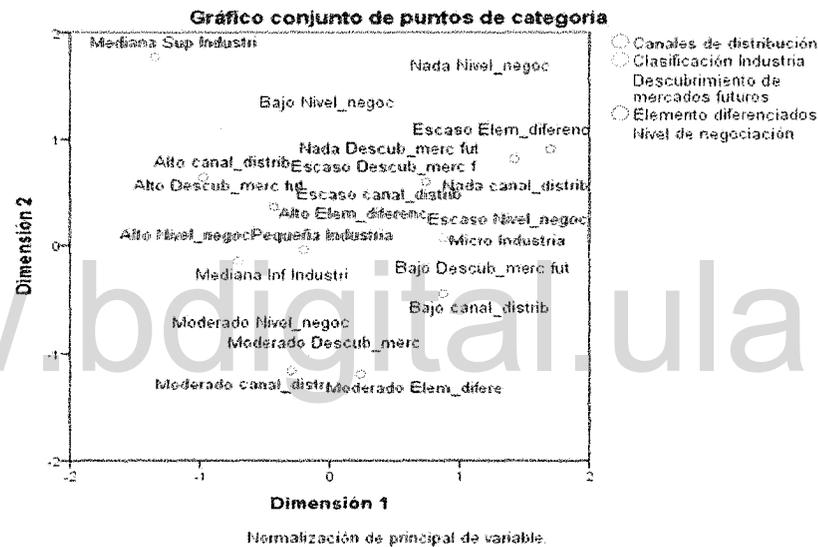


Normalización de principal de variable.

Ambas variables están relacionadas estrechamente, presentando un gran aporte al análisis, sin embargo no influye en gran medida el tamaño de la industria para el nivel de desarrollo de estas (Gráfico 41).

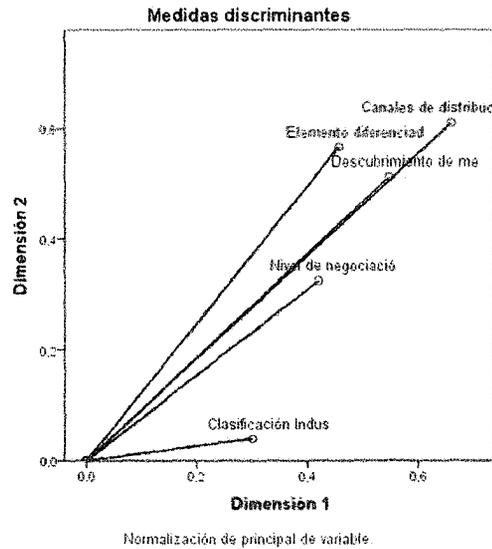
**Estratégicos**, las industrias se caracterizan según la tendencia de los datos estudiados por presentar un alto grado diferenciador con respecto a otras PyMI, un alto nivel de negociación en las compras de materia prima, alto desarrollo para mejores canales de distribución y un alto grado de desarrollo para el descubrimiento de mercados futuros (Gráfico 42)

Gráfico 42. Conjunto de puntos de categoría estratégicos vs. Clasificación PyMI



Como se muestra en el gráfico 43 todas las variables están relacionadas, estrechamente el desarrollo de mejores canales de distribución y el descubrimiento de mercados futuros. Al comparar este resultado con los problemas de las micro, pequeñas y mediana empresas realizado por Ayuzabet (2000) (citado por Escalera, 2007), difiere totalmente, ya que indica que estas empresas no cuentan con los medios ni con la capacidad para conseguir las mejores condiciones de compra.

Gráfico 43. Medidas discriminantes estratégicos vs. Clasificación PyMI

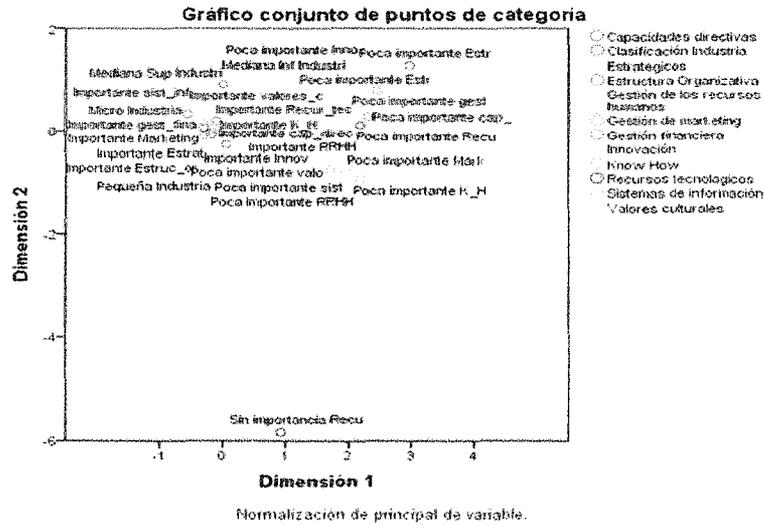


Algunos empresarios mencionaron otros factores internos que pueden afectar el desempeño de la empresa, pero fueron tan pocos, representando el 5,7% del total de la muestra, que no resultaron significativos para realizar alguna inferencia estadística, sin embargo estos factores fueron:

- Constancia
- Precio

Finalmente realizado el ACM entre la clasificación de las industrias versus el nivel de importancia que los encuestados le dieron a cada uno de los factores internos, se obtuvo en promedio que los factores interno, gestión de recursos humanos y capacitación, capacidades directivas, innovación, recursos tecnológicos, sistemas de información, gestión de marketing, gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa, kno how y las estrategias son importantes para el desarrollo de la industria, cabe acotar que para realizar este análisis en el sistema SPSS se saco la variable

Gráfico 44. Nivel de importancia de los factores internos vs. Clasificación PyMI

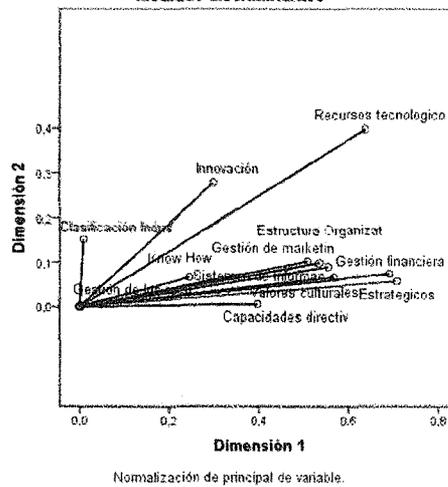


calidad, ya que todas las respuestas corresponden al nivel 3 siendo catalogada por los 87 encuestados como una variable importante (Gráfico 44)

Gráfico 45. Medidas discriminantes nivel de importancia de cada factor interno vs

**Clasificación PyMI**

**Medidas discriminantes**



La innovación y recursos tecnológicos son un grupo independiente del resto de las variables (Gráfico 45), siendo estos últimos los que más aporte representan en este conjunto de variables, la clasificación de la industria resulta independiente del resto (gestión de recursos humanos y capacitación, capacidades directivas, calidad, sistemas de información, gestión de marketing, gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa, Know How, capacidades estratégicas)

Este resultado coincide con la teoría, debido a que variables como la participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos, el criterio de la innovación, son elementos relacionados con la **competitividad empresarial**, vista a este nivel como la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficientemente que la competencia, y que se relaciona directamente con los procesos internos que se deben dar en la empresa, con su capacidad de gestión, sus estrategias empresariales, aplicación de recursos tecnológicos entre otros elementos que diferencian a una empresa de otra (Cabrera, A., López, P., Ramírez, C. (2001), Saavedra y Tapia (2011)). Este sustento teórico ratifica, que el factor tecnología está relacionado con el resto de los factores internos de la empresa y en una proporción muy significativa.

Cuadro 16. Resumen resultado objetivo 3, factores internos

	Tamaño de la Industria				<i>Mayor aporte</i>
	Micro	Pequeña	Mediana inferior	Mediana superior	
<b>Gestión de recursos humanos y capacitación</b>					
Capacitan constantemente al personal de la industria	Bajo	Alto	Moderado	Moderado	
Facilidad para el reclutamiento de personal calificado	N/A	Alto	Moderado	Moderado	√
<b>Capacidades directivas</b>					
Planificación Diaria	Moderado	Moderado	Alto	Alto	
Planificación a largo plazo	Moderado	Moderado	Alto	Alto	
Uso de modelos para el control de actividades	Escaso	Escaso	Alto	Alto	
Dirección y personal, consientes de hacia dónde va la industria	Moderado	Moderado	Alto	Alto	√
Grado de compromiso del personal de la empresa con el logro de los objetivos	Escaso	Escaso	Escaso	Escaso	
<b>Calidad</b>					
Atención y cuidado del cliente	Alto	Escaso	Escaso	Alto	√
Conocimiento del grado de satisfacción que provoca el producto a los clientes	Alto	Escaso	Escaso	Alto	√
<b>Innovación</b>					
Investigación y desarrollo para la innovación	Escaso	Baja	Escaso	Baja	√
<b>Recursos Tecnológicos</b>					
La renovación y mantenimiento de maquinarias y equipos es continuo	Escaso	Alto	Alto	N/A	√

N/A = No aplica

	Micro	Pequeña	Mediana inferior	Mediana superior	<i>Mayor aporte</i>
<b>Sistemas de Información</b>					
Desarrollo de sistemas de comunicación e información interna	Alto	Alto	Escaso	Alto	√
Manejo de los sistemas operativos	Bajo	Alto	Escaso	Alto	
<b>Gestión de Marketing</b>					
Conocimiento del mercado	Moderado	Escaso	Moderado	Escaso	
Equipo de ventas calificado	Bajo	Alto	Bajo	Alto	√
<b>Gestión Financiera</b>					
Planificación Financiera	Escaso	Escaso	Alto	Alto	
<b>Valores Culturales</b>					
Comunicación interna efectiva	Alto	Moderado	Escaso	N/A	
<b>Estructura Organizativa</b>					
Niveles jerárquicos	Bajo	Moderado	Alto	Alto	
<b>Know How (saber-hacer)</b>					
Experiencia y dominio en el sector	Alto	Alto	Moderado	Alto	
Definición precisa del mercado a satisfacer	Alto	Alto	Moderado	Alto	√
<b>Estratégicos</b>					
Elemento diferenciador con respecto a otras PyMIs Existentes	Escaso	Moderado	Moderado	Alto	
Nivel de negociación en las compras de materia prima	Escaso	Moderado	Moderado	Bajo	
Desarrollo de los mejores canales de distribución	N/A	Moderado	Moderado	Alto	√
Descubrimientos de mercados futuros	N/A	Moderado	Moderado	Alto	

### Factores Externos

En vista de la relación de todos los factores externos y que dichos factores no son muchos, se realizó un análisis de correspondencias múltiple a nivel general, donde se obtuvo 2 grupos en el conjunto de puntos de categoría (Gráfico 46), uno conformado por la micro, pequeña y mediana industria inferior que según los datos suministrados consideran que la inflación, el Seniat, los impuestos a la alcaldía, LOPCYMAT representan para ellas alta incidencia en el desarrollo de sus actividades y, la competencia y la LOTTT tienen repercusión media.

Gráfico 46. Conjunto de puntos de categoría factores externos vs. Clasificación PyMI

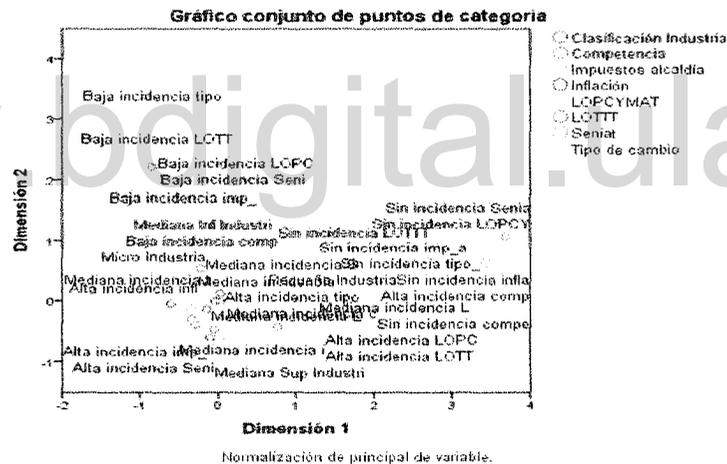
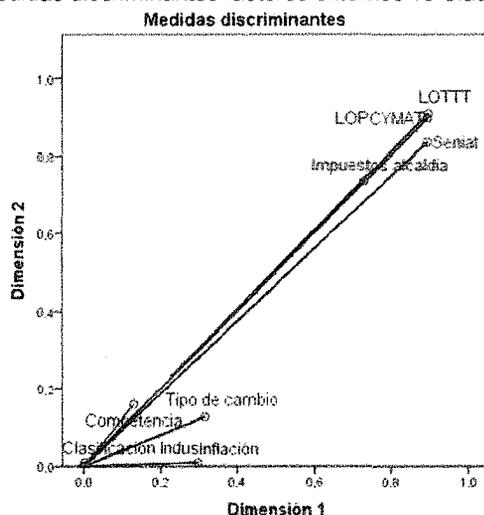
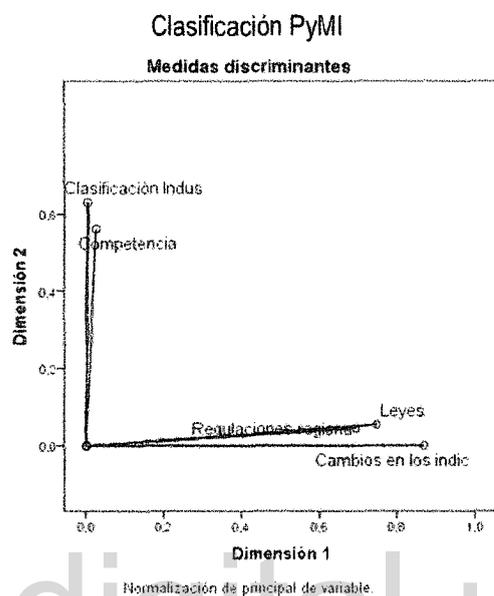


Gráfico 47. Medidas discriminantes factores externos vs Clasificación PyMI



El otro grupo, conformado por la mediana industria superior difiere del grupo anterior solo en 2 variables, estos consideran que la LOTTT es de alta incidencia y los impuestos a la alcaldía son de mediana incidencia. Visualizando (Gráfico 47) la relación de estas variables la clasificación de la industria no representa ningún aporte al resto de las variables, por lo que podemos decir, que las variables LOTTT, LOPCYMAT, Seniat e impuestos por la alcaldía afectan a cualquier tipo de industria, indiferentemente de su clasificación. Sin embargo el tipo de cambio, la competencia y la inflación representan un grupo que realizan un aporte moderado al resto de las variables.

Gráfico 48. Medidas discriminantes nivel de importancia de los factores externos vs



Se puede observa en el Gráfico 48 resultado del ACM con base a el nivel de importancia de cada variable externa según la muestra, la clasificación de la industria no tiene ninguna relación de dependencia, respecto a los datos estudiados, sin embargo tienen relación con la competencia en un alto grado, como lo indica Cabrera, A., López, P., Ramírez, C. (2001), Saavedra y Tapia (2011) la competencia se relaciona directamente con los procesos que se deben dar en la empresa. Más aun cuando las leyes, los indicadores económicos y las regulaciones regionales afectan las actividades de las empresas, son variables que siempre estarán presentes y las industrias deben adaptarse a ellas.

Al igual que en los factores al interior de la empresa, los empresarios mencionaron otros factores que afectan su desempeño, sin embargo, los

empresarios que respondieron para la cantidad total de la muestra fueron muy pocos representando solo el 19,5 %, lo que no permitió realizar inferencia estadística con estos. Estos factores son: Escasez

- Inestabilidad jurídica
- Situación económica del país
- Inseguridad
- Cambios climáticos y disturbios.

Cuadro 17. Resumen resultado objetivo 3, factores externos

Clasificación PyMI	Factores Externos						
	Cambios en los indicadores económicos		Leyes			Regulaciones regionales	Competencia
	Inflación	Tipo de cambio	LOTTT	SENIAT	LOPCYMAT		
Micro	Alto	Alto	Mediana	Mediana	Alto	Mediana	Mediana
Pequeña	Alto	Alto	Alto	S/I	Alto	Mediana	Mediana
Mediana Inferior	S/I	S/I	Alto	S/I	Alto	Mediana	S/I
Mediana Superior	Alto	Alto	Mediana	Alto	Alto	Mediana	Mediana

S/I = Sin incidencia

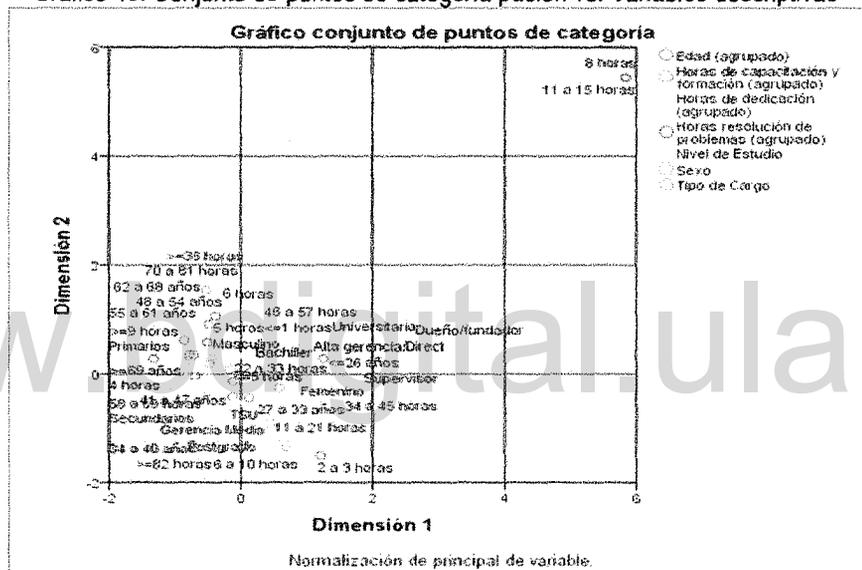
#### 4.- Establecer relación entre los factores de éxito personales y el perfil del empresario merideño.

Mediante el ACM se estableció la correlación entre los factores de éxito personales: **pasión, enfoque y persistencia** (p.10 del ítems 10.1 al 10.12) versus las variables descriptivas del perfil del empresario: **edad, sexo, cargo y nivel educativo**. Sub dividiremos este análisis en 3 categorías.

1.- Factor éxito personal **pasión**, medido por:

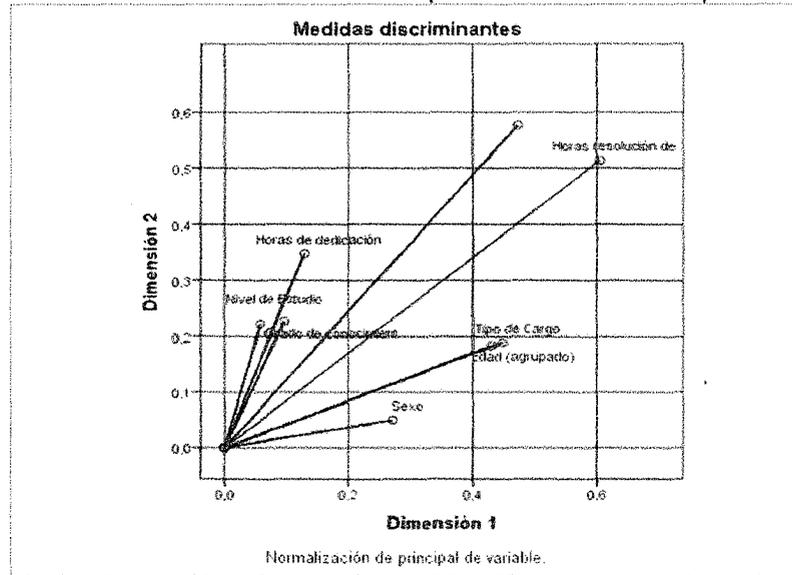
- Grado de conocimiento de la empresa
- Horas semanales dedicadas a la empresa
- Horas semanales dedicadas a la capacitación y formación sobre la empresa
- Horas destinadas fuera del horario laboral para resolver problemas o aprovechar oportunidades de negocio (p10.1 a la p10.4)

Gráfico 49. Conjunto de puntos de categoría pasión vs. Variables descriptivas



Del gráfico conjunto de puntos de categoría (Gráfico 49) se infiere que los encuestados que manifiestan más pasión por la empresa corresponden al cargo de la alta gerencia/directiva, son de sexo masculino con estudios universitarios y edad menor o igual a 26 años, dedican de 46 a 57 horas semanales a la empresa, entre 22 a 33 horas de capacitación semanal sobre la empresa y 5 horas diarias fuera del horario laboral para aprovechar oportunidades de negocio o resolver problemas.

Gráfico 50. Medidas discriminantes pasión vs Variables descriptivas



En el análisis de medidas discriminantes se obtuvo que las horas de dedicación a la empresa, el nivel de estudio y el grado de conocimiento de la empresa están relacionados, por otra parte el tipo de cargo, la edad y el sexo están estrechamente relacionados, sin embargo las horas de resolución de problemas y horas de capacitación son las variables que mayor aportan al respectivo análisis (Gráfico 50)

Los valores extremos, aun cuando representan un gran aporte fueron excluidos para el caso del análisis.

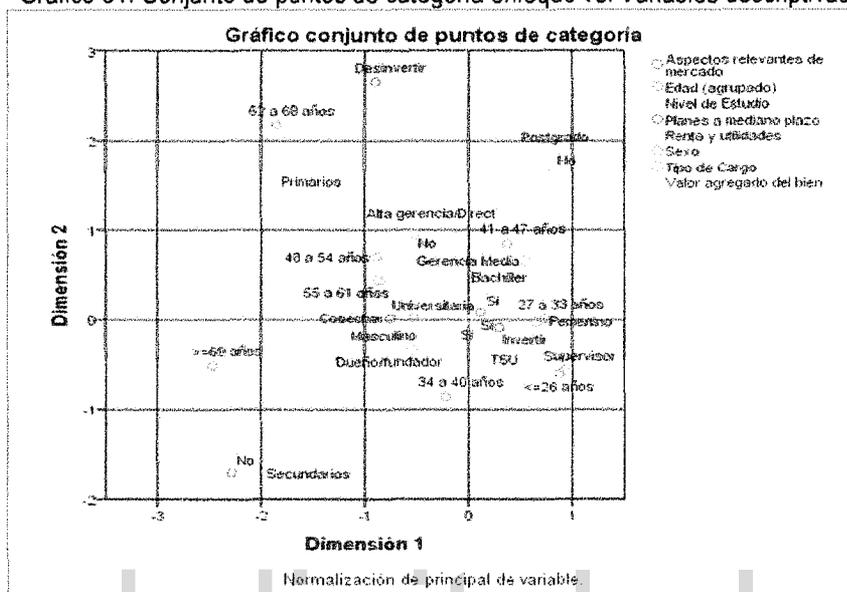
Cuadro 18. Resumen resultado objetivo 4, Pasión vs Perfil del industrial

Resultado Pasión vs. Perfil del industrial	
- Género Femenino	- Género masculino
- Supervisor a Gerencia media	- Cargo gerencia/directiva
- Edad 27 a 33 años	- Edad 51 a 61 años
- TSU	- Primarios
- Dedicación de 34 a 45 horas semanal	- Dedicación de 70 a 81 horas a la empresa
- 2 a 3 horas fuera del horario	- 9 horas fuera del horario
- 6 a 10 horas de capacitación	- De 22 a 33 horas de capacitación

2.- Factor éxito personal **enfoque**, medido en términos de:

- El conocimiento del empresario de los aspectos relevantes que el mercado requiere con relación al producto que ofrece
- Conocimiento del valor agregado del bien o servicio que ofrece
- Conocimiento que la oferta genera la suficiente renta y/o utilidades para mantener y hacer crecer la empresa
- Planes a mediano plazo con respecto a la empresa (desinvertir, invertir, cosechar) (p.10.5 a la p.10.8)

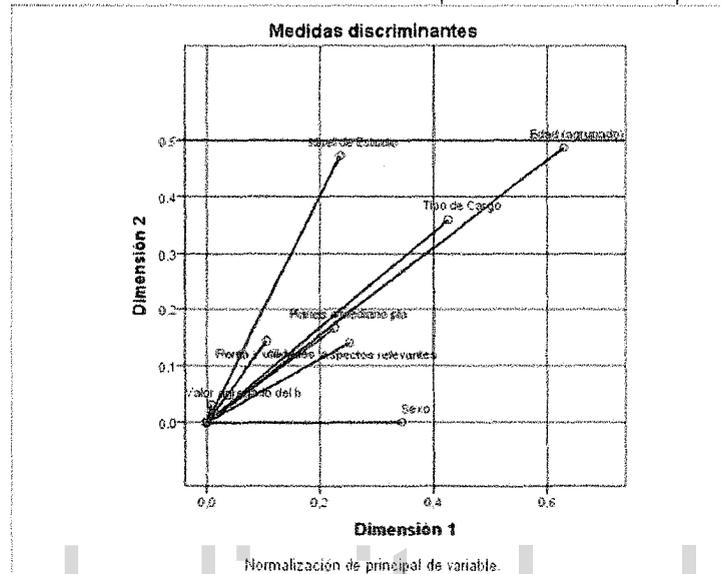
Gráfico 51. Conjunto de puntos de categoría enfoque vs. Variables descriptivas



Se deducen dos vertientes claras en el Gráfico 51 conjunto de puntos de categoría, una que los encuestados que se conglomeran en el cargo de dueño/fundador, de sexo masculino, con nivel de estudios universitarios con edades variables entre 34 a 40 años o 55 a 61 años, se propone a mediano plazo invertir en la empresa y conocen los aspectos relevantes del mercado.

Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Rubio y Aragón (2002) al establecer que las empresas de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y poseer un gran conocimiento del mercado; por otro lado el cargo de supervisor está presidido por el sexo femenino con nivel de estudio de bachiller a TSU, edad comprendida entre 26 y 33 años, se considera que conoce los aspectos relativos del mercado, esta consiente que genera valor agregado al bien, piensa que la empresa no genera la suficiente renta para mantenerla y hacerla crecer, y que los planes a mediano plazo de la empresa son invertir.

Gráfico 52. Medidas discriminantes enfoque vs Variables descriptivas



Sobre el análisis de medidas discriminantes (Gráfico 52) para determinar la relación entre estas variables se obtuvo evidencia de independencia del sexo con el resto de las variables, sin embargo el tipo de cargo, el nivel de estudio y la edad tienen mayor aporte al análisis de los factores de éxito personales en el enfoque.

Cuadro 19. Resumen resultado objetivo 4, Enfoque vs Perfil del industrial

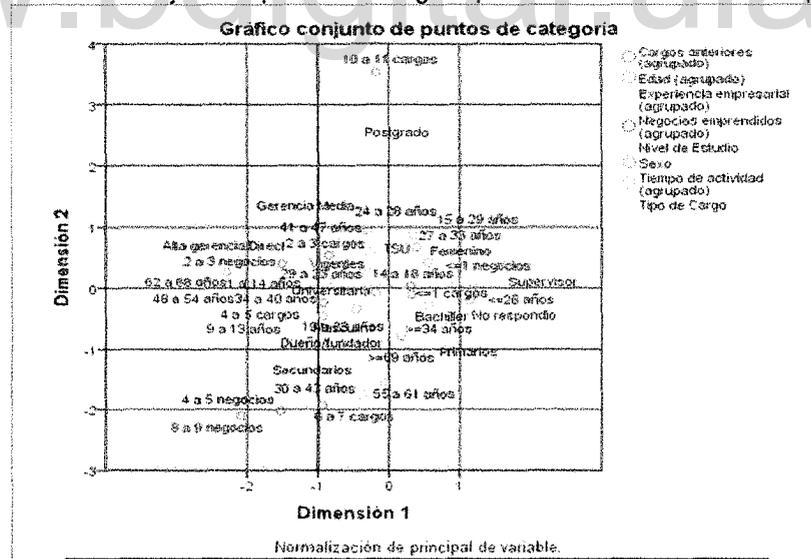
Resultado Enfoque vs. Perfil del Industrial	
- Género Femenino	- Género masculino
- Supervisor a Gerencia media	- Dueño o fundador
- Edad 27 a 33 años	- Edad 55 a 61 años
- Universitaria	- Estudios universitarios
- Piensan invertir	- Planes a mediano plazo cosechar
- Conocen los aspectos relevantes del mercado	- Conocen los aspectos relevantes del mercado
- Si genera utilidad	- Considera que no genera suficiente utilidad
- Si agregan valor al bien	- Si agregar valor al bien

3.- Factor éxito personal *persistencia*, en término de:

- Edad en que se dio la primera experiencia empresarial
- Número de cargos desempeñados anteriormente con relación de dependencia
- Número de negocios emprendidos
- Tiempo promedio de permanencia de esos negocios

Del análisis se desprende (Gráfico 53) que los entrevistados en su mayoría desempeñan el cargo de supervisor, de sexo femenino con edad comprendida entre 27 a 33 años, con nivel de estudio técnico superior universitario, cuya primera experiencia empresarial se dio entre los 15 y 29 años,

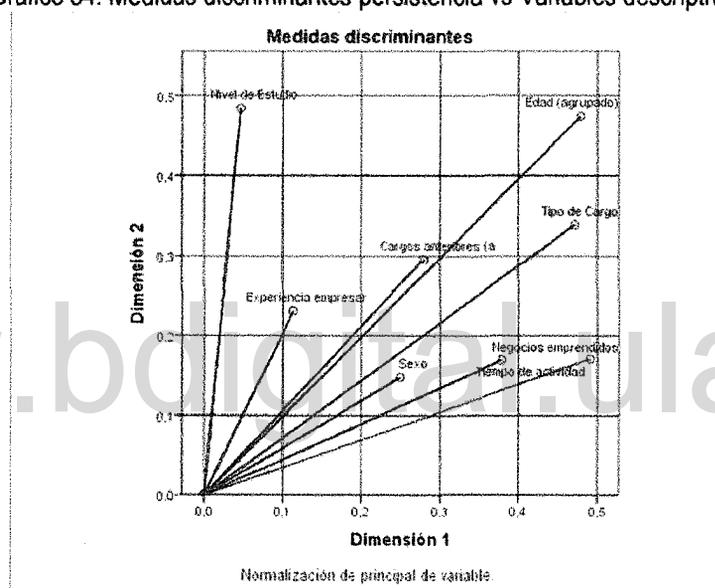
Gráfico 53. Conjunto de puntos de categoría persistencia vs Variables descriptivas



cargo anterior al actual, emprendió al menos un negocio, y en promedio aun siguen vigentes. Se observa una clara inferencia en la dimensión 1 donde prevalece el cargo de alta gerencia/directivo, sexo masculino con edad entre

62 a 68 años, que inicio su primera experiencia empresarial a los 14 años, ha desempeñado al menos 2 o 3 cargos en relación de dependencia con otra empresa y ha emprendió de 2 a 3 negocios que aun siguen vigentes, por lo cual explica en gran medida el factor de la persistencia de este grupo de empresarios por emprender y permanecer en el mercado.

Gráfico 54. Medidas discriminantes persistencia vs Variables descriptivas



Respecto al análisis de medidas discriminantes (Gráfico 54) se evidencia una independencia del nivel de estudio con relación a las demás variables, siendo la edad que mayor aporte para el análisis, estando relacionada con el tipo de cargo dentro de la empresa y los cargos anteriores en relación de dependencia con otras empresas.

Cuadro 20. Resumen resultado objetivo 4, Persistencia vs Perfil del industrial

Resultado Persistencia vs. Perfil del industrial	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Género Femenino</li> <li>- Supervisor</li> <li>- Edad 27 a 33 años</li> <li>- TSU</li> <li>- Primera experiencia empresaria entre los 15 y 29 años</li> <li>- Con al menos un cargo en relación de dependencia anterior</li> <li>- Emprendió al menos un negocio</li> <li>- En promedio siguen vigentes esos negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Género masculino</li> <li>- Alta gerencia/directivo</li> <li>- Edad 62 a 68 años</li> <li>- Estudios universitarios</li> <li>- Primera experiencia empresaria a los 14 años</li> <li>- A tenido 2 a 3 cargos en relación de dependencia</li> <li>- A emprendido 2 a 3 negocios</li> <li>- Estos negocios emprendidos aun siguen vigentes</li> </ul>

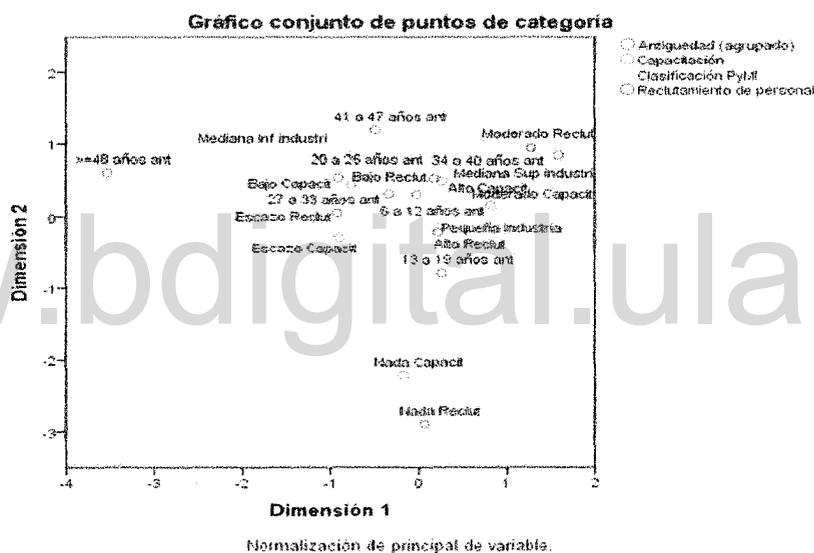
**5.- Determinar los factores de éxito en la PyMI con más de 6 años de permanencia en el mercado.**

Para dar respuesta a este objetivo se realizó un filtro para determinar las empresas que cumplen con características de PyMI, basado en el número de empleados mayor o igual a 5 y con permanencia en el mercado mayor o igual a 6 años, obteniendo una muestra filtrada de 48 PyMI. Luego se realizó el respectivo ACS o ACM con las PyMI y cada uno de los factores internos y externos, para determinar las variables más explicativas (con más aporte, en base a cada modelo) y así categorizar cuales son los factores que más influyen en las PyMI con antigüedad mayor a 6 años.

## Factores Internos

**Gestión de recursos humanos y capacitación**, se evidenciaron las siguientes características por el tipo de empresa (Gráfico 55):

Gráfico 55. Conjunto de puntos de categoría gestión de recursos humanos y capacitación vs. PyMI y antigüedad

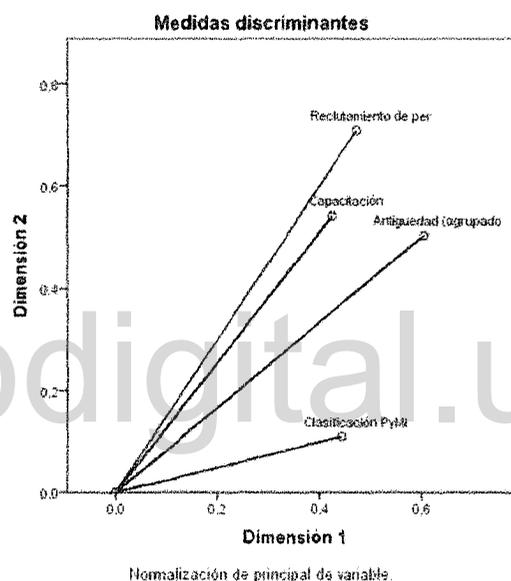


La mediana industria superior tiene clases de antigüedad de 34 a 40 años y se desarrolla en nivel moderado el reclutamiento de personal calificado y nivel alto de capacitación constante al personal de la industria.

La mediana industria inferior, rango de antigüedad de 20 a 47 años en el mercado, bajo nivel para el reclutamiento de personal calificado y bajo nivel de en la capacitación constante al personal.

La pequeña industria presenta una clase de 13 a 19 años de antigüedad, un nivel alto en el reclutamiento de personal calificado y moderado nivel de capacitación al personal.

Gráfico 56. Medidas discriminantes gestión de los recursos humanos vs PyMI y antigüedad



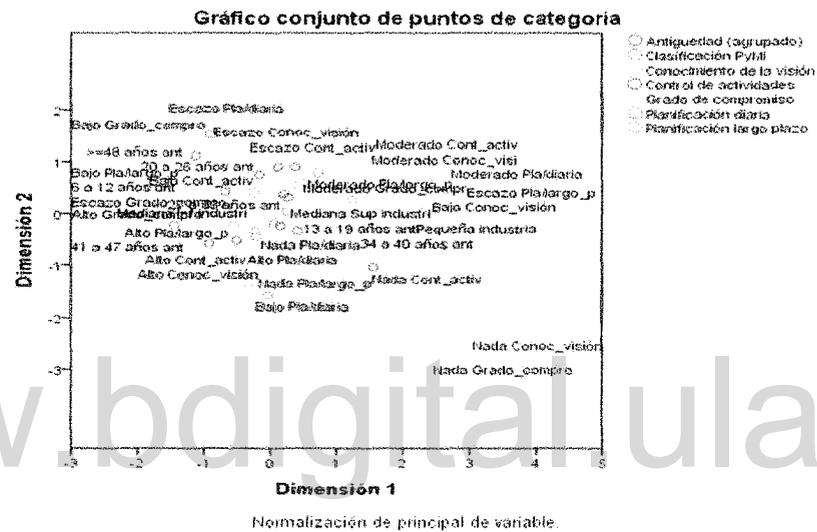
Según la relación de las variables (Gráfico 56) la clasificación PyMI aporta más hacia la dimensión 1, la antigüedad está relacionada con la facilidad de reclutamiento de personal calificado y la capacitación constante al personal y aporta a ambas dimensiones con un peso similar.

**Capacidades directivas:**

La pequeña industria oscila con antigüedad de 13 a 40 años, con bajo nivel de conocimiento de la visión, no existe planificación diariamente, escasa planificación a largo plazo, moderado grado de compromiso del

personal con la industria y no existe uso de modelo para el control de actividades (Gráfico 57)

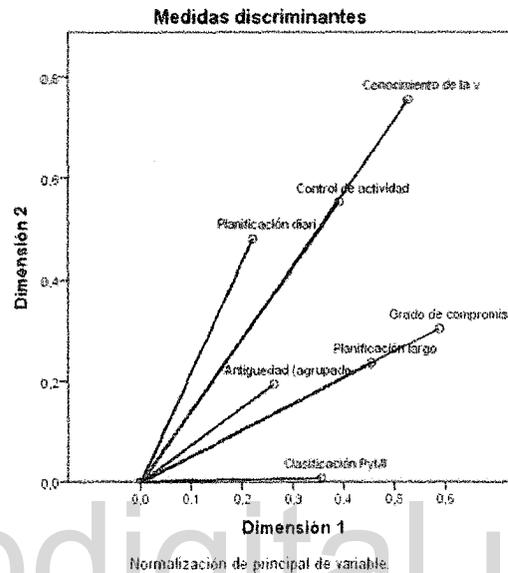
Gráfico 57. Conjunto de puntos de categoría capacidades directivas vs. PyMI y antigüedad



La mediana industria superior oscila con antigüedad de 13 a 33 años, moderado conocimiento de la visión, moderada planificación diaria y a largo plazo, moderado grado de compromiso del personal con la industria y bajo uso de modelos para el control de actividades.

La mediana industria inferior oscila con antigüedad de 27 a 33 años, alto conocimiento de la visión, alto nivel de planificación diaria y a largo plazo, escaso grado de compromiso del personal con la industria y alto nivel de uso en modelos para el control de actividades.

Gráfico 58. Medidas discriminantes capacidades directivas vs PyMI y antigüedad



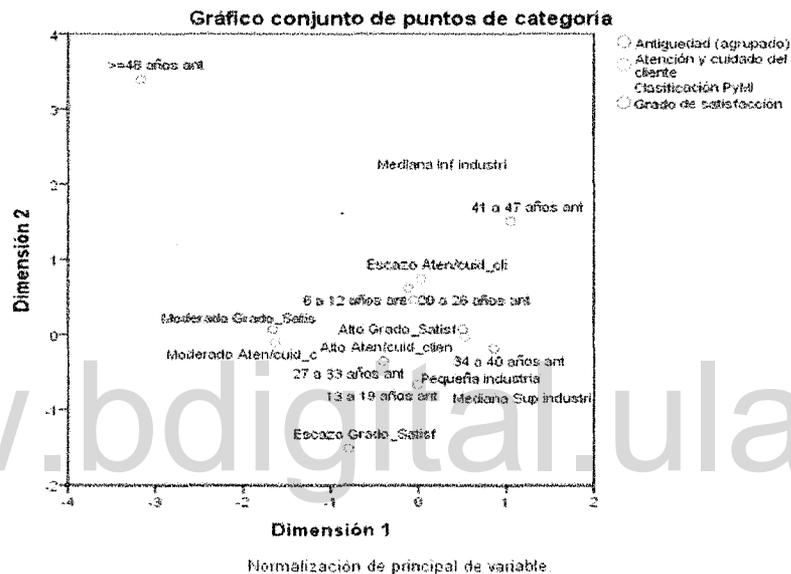
En cuanto a la relación entre el conocimiento de la visión y el uso de modelos para el control de actividades, así como el grado de compromiso y la planificación a largo plazo es estrecha (Gráfico 58) aportando gran peso al análisis el conocimiento de la visión respecto a las otras variables, influyendo en estas pero en proporción no tan significativa la antigüedad de la industria que se encuentra en total relación de independencia con la clasificación de la PyMI.

**Calidad**, en base a esta variable se observó el siguiente comportamiento:

La mediana industria inferior tiene una clase de antigüedad de 41 a 47 años, con aplicación escasa en atención y cuidado del cliente, y alto nivel

sobre el conocimiento del grado de satisfacción del cliente respecto a su producto (Gráfico 59)

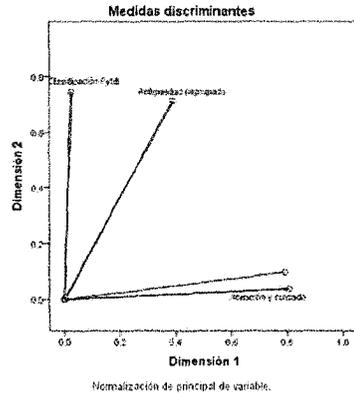
Gráfico 59. Conjunto de puntos de categoría calidad vs PyM y antigüedad



La pequeña industria, oscila entre una antigüedad de 23 a 36 años, y presenta altos niveles en la atención y cuidado del cliente, y el conocimiento del grado de satisfacción del cliente respecto a su producto.

La mediana industria superior, con clase de antigüedad de 13 a 19 años, presenta un nivel alto de atención y cuidado del cliente, aun cuando es escaso en nivel de conocimiento sobre el grado de satisfacción del cliente respecto a su producto.

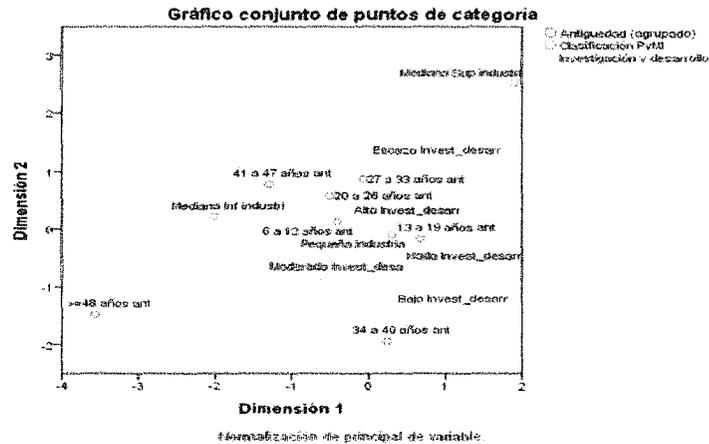
Gráfico 60. Medidas discriminantes calidad vs PyMI y antigüedad



La relación entre las variables son independientes respecto a la clasificación de la PyMI, es decir, las variables de calidad no dependen del tamaño de la empresa e incide en baja proporción la antigüedad de las mismas (Gráfico 60)

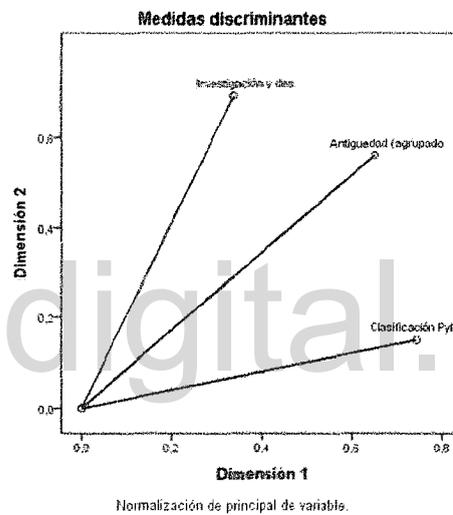
**Innovación**, referida por el nivel en investigación y desarrollo para la innovación en cualquier ámbito de la industria, se observo (Gráfico 61)

Gráfico 61. Conjunto de puntos de categoría Innovación vs PyMI y antigüedad



La mediana industria superior con antigüedad entre 23 a 47 años aplica un escaso nivel; La mediana industria inferior con antigüedad entre 41 a 47 años aplica un alto nivel; la pequeña industria con antigüedad de 6 a 19 años presenta un nivel de aplicación alto.

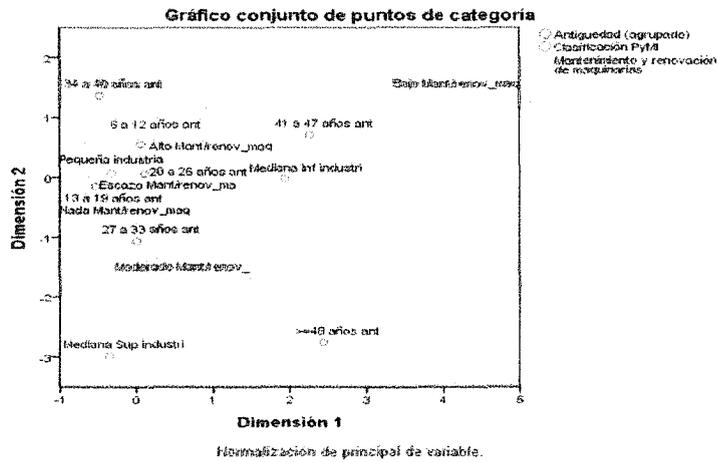
Gráfico 62. Medidas discriminantes innovación vs PyMI y antigüedad



La relación de la clasificación de la PyMI es independiente de el nivel en investigación y desarrollo para la innovación, la antigüedad por su parte depende de ello; pero a su vez es independiente de la clasificación de la empresa (Gráfico 62)

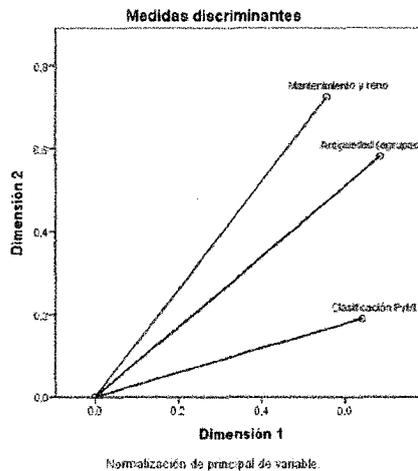
**Recursos tecnológicos**, evaluados en la aplicación de mantenimiento y renovación de maquinarias y equipos de la industria.

Gráfico 63. Conjunto de puntos de categoría recursos tecnológicos vs PyMI y antigüedad



La mediana industria inferior con antigüedad de 41 a 47 años aplica un alto nivel; la pequeña industria con antigüedad de 13 a 26 años aplica un escaso nivel; la mediana industria superior con antigüedad mayor o igual a 48 años aplica un nivel moderado (Gráfico 63)

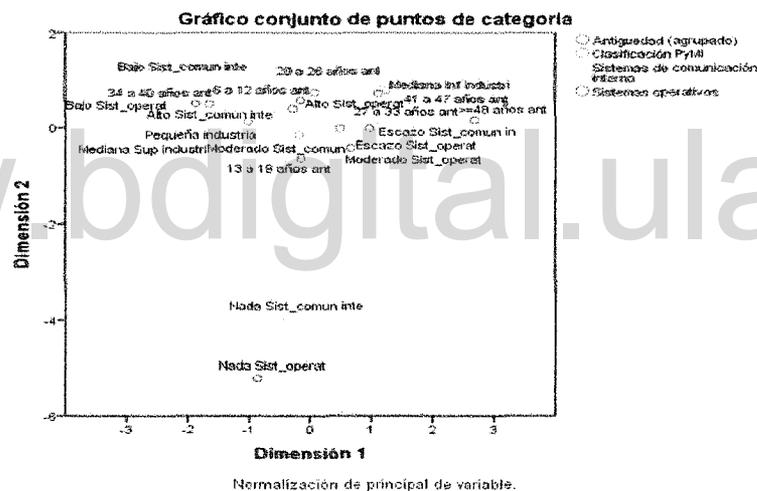
Gráfico 64. Medidas discriminantes recursos tecnológicos vs PyMI y antigüedad



Respecto a la relación de variables (Gráfico 64), la clasificación PyMI tiene una baja dependencia respecto al mantenimiento y renovación de maquinarias y equipos de la industria, sin embargo la antigüedad de la industria está relacionado con ambos, es decir, la antigüedad de la empresa aporta al mantenimiento y renovación de maquinarias en misma proporción que a la clasificación de la industria.

**Sistemas de información**, según su aplicación y tipo de PyMI se evidenció (Gráfico 65)

Gráfico 65. Conjunto de puntos de categoría sistemas de información vs PyMI y antigüedad

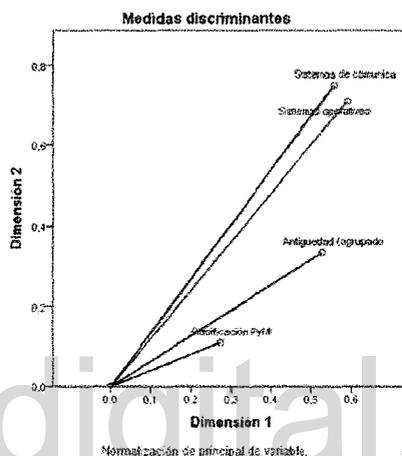


La mediana industria inferior con antigüedad entre 41 y mayor o igual a 48 años, aplica un nivel alto en el uso de sistemas operativos y nivel escaso para el desarrollo de sistemas de comunicación interna.

La pequeña industria con antigüedad de 34 a 40 años aplica en bajo nivel el uso de sistemas operativos y en alto nivel el desarrollo de sistemas de comunicación interna.

La mediana industria superior con antigüedad de 13 a 19 años, aplica de manera escasa el usos de sistemas operativos, y moderado el nivel de desarrollo de sistemas de comunicación interna.

Gráfico 66. Medidas discriminantes sistemas de información vs PyMI y antigüedad



La antigüedad y la clasificación de la PyMI tienen aporte y relación con la aplicación de sistemas de información, estando estrechamente relacionados los sistemas de comunicación y el uso de sistemas operativos (Gráfico 66)

**Gestión de Marketing**, respecto a esta variable se encontró:

La mediana industria superior con antigüedad de 13 a 19 años, tiene un alto conocimiento del mercado y un equipo de ventas bien calificado.

La pequeña industria con antigüedad de 34 a 40 años tiene un alto conocimiento del mercado y un equipo de ventas bien calificado.

La mediana industria inferior con antigüedad de 41 a mayor igual de 48 años tiene un bajo nivel en el equipo de ventas y alto grado de conocimiento del mercado (Gráfico 67)

Gráfico 67. Conjunto de puntos de categoría Gestión de marketing vs PyMI y antigüedad

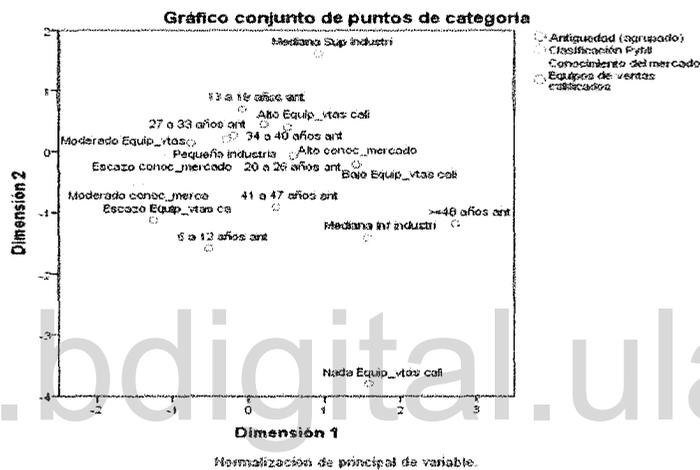
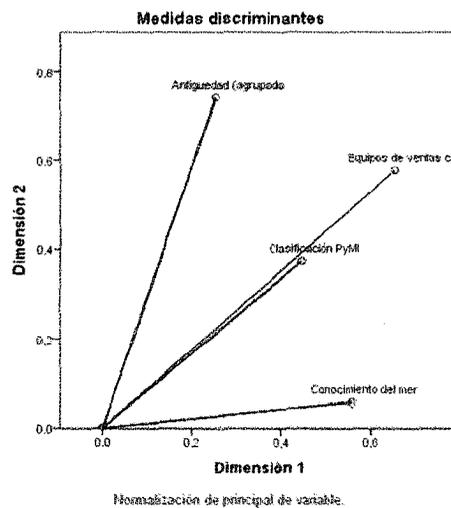


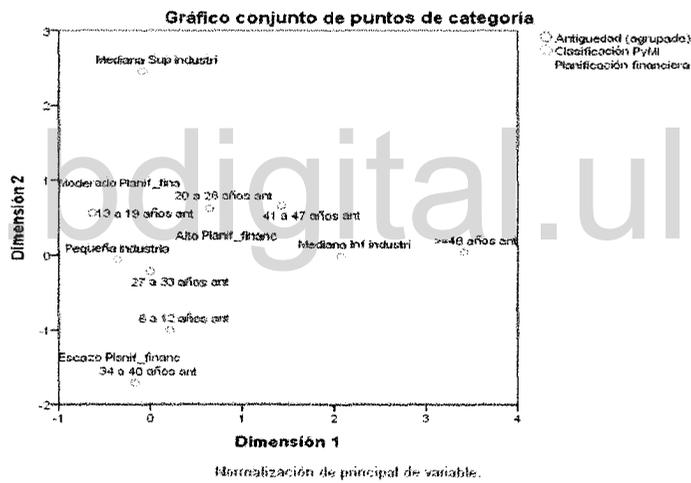
Gráfico 68. Medidas discriminantes gestión de marketing vs PyMI y antigüedad



Existe una relación de independencia entre el grado de conocimiento del mercado y la antigüedad de la industria, sin embargo la clasificación de la PyMI tiene una estrecha dependencia con el nivel del equipo de ventas (Gráfico 68)

**Gestión financiera**, fijada por el nivel de planificación financiera en la industria, se evidencio (Gráfico 69)

Gráfico 69. Conjunto de puntos de categoría Gestión financiera vs PyMI y antigüedad

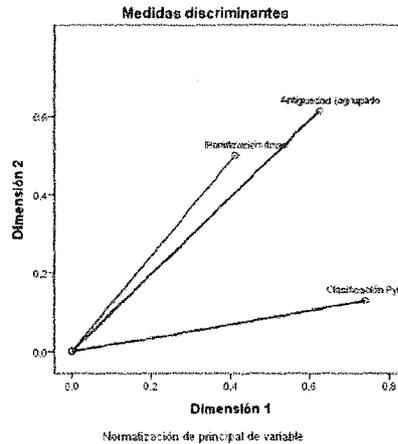


La mediana industria superior con antigüedad de 13 a 26 años, la aplica en nivel moderado.

La pequeña industria con antigüedad de 13 a 33 años, la aplica en un alto nivel.

La mediana industria inferior con antigüedad de 41 a mayor igual a 48 años, la aplica en un alto nivel.

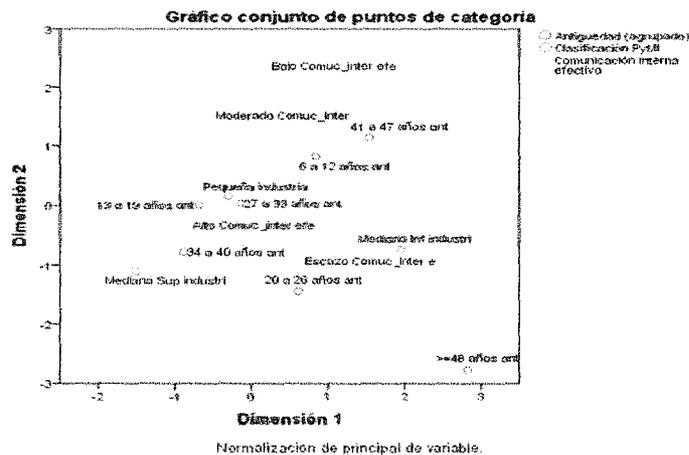
Gráfico 70. Medidas discriminantes gestión financiera vs PyMI y antigüedad



El tipo de PyMI es independiente de la planificación financiera y la antigüedad de la industria, esta, realiza gran aporte a la planificación financiera (Gráfico 70)

**Valores culturales**, estudiados con base a la comunicación interna efectiva en la industria, conseguimos (Gráfico 71)

Gráfico 71. Conjunto de puntos de categoría Valores culturales vs PyMI y antigüedad

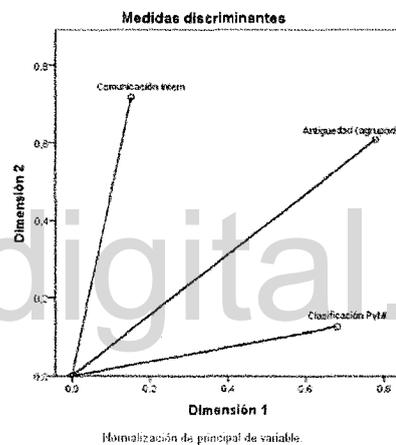


La pequeña industria con antigüedad de 13 a 33 años, apunta hacia un nivel alto.

La mediana industria inferior con antigüedad de 20 a 26 años, la aplica en nivel escaso.

La mediana industria superior con antigüedad de 34 a 40 años, la aplica en alto nivel.

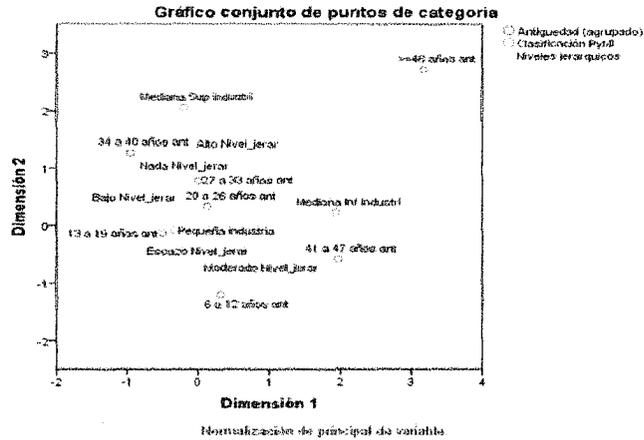
Gráfico 72. Medidas discriminantes valores culturales vs PyMI y antigüedad



El tamaño de la PyMI es independiente a la comunicación interna efectiva, la antigüedad realiza aportes significantes a ambas variables (Gráfico 72)

**Estructura organizativa**, considerada en función de los niveles jerárquicos de la industria, se obtuvo (Gráfico 73):

Gráfico 73. Conjunto de puntos de categoría estructura organizativa vs PyMI y antigüedad

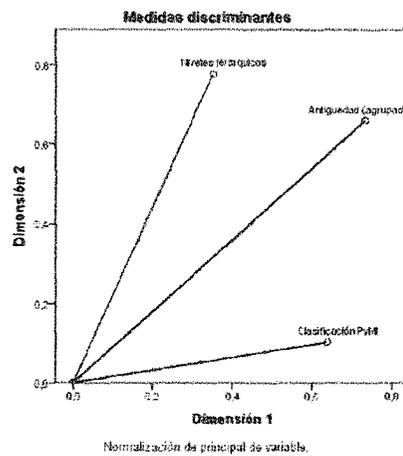


La mediana industria superior con antigüedad entre 34 a 40 años, presenta un alto nivel jerárquico.

La mediana industria inferior con antigüedad de 20 a 33 años, tiene un nivel jerárquico moderado.

La pequeña industria con antigüedad de 13 a 19 años, presenta escaso nivel de jerarquía.

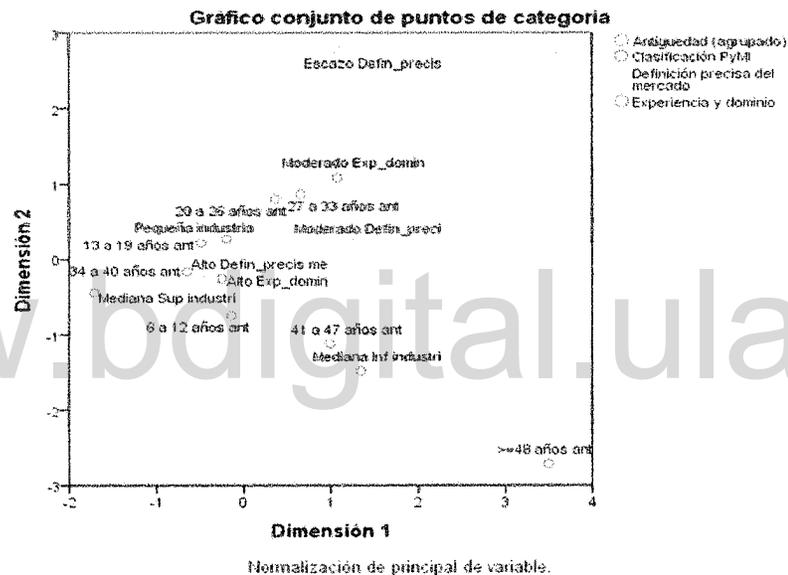
Gráfico 74. Medidas discriminantes estructura organizativa vs Clasificación PyMI y antigüedad



El tamaño de la PyMI es independiente a los niveles de jerarquía de la industria, la antigüedad realiza aportes significantes a ambas variables (Gráfico 74)

**Know How**, respecto a este factor se encontró (Gráfico 75):

Gráfico 75. Conjunto de puntos de categoría Know How vs PyMI y antigüedad

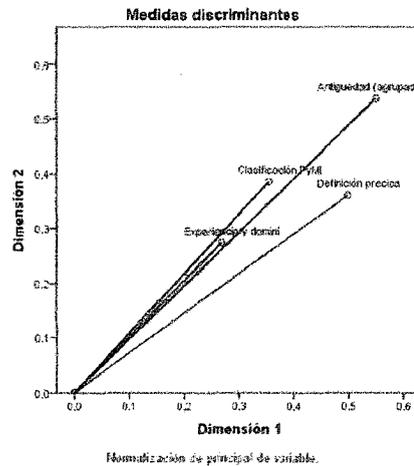


La pequeña industria con antigüedad de 13 a 33 años, tiene un moderado conocimiento del mercado que satisface y una alta experiencia y dominio del sector que pertenece.

La mediana industria superior con antigüedad de 6 a 12 años y de 30 a 40 años, presenta un alto conocimiento del mercado que satisface y alta experiencia y dominio del sector que pertenece.

La mediana industria inferior con antigüedad de 41 a 47 años, posee un moderado conocimiento del mercado que satisface y una alta experiencia y dominio del sector que pertenece.

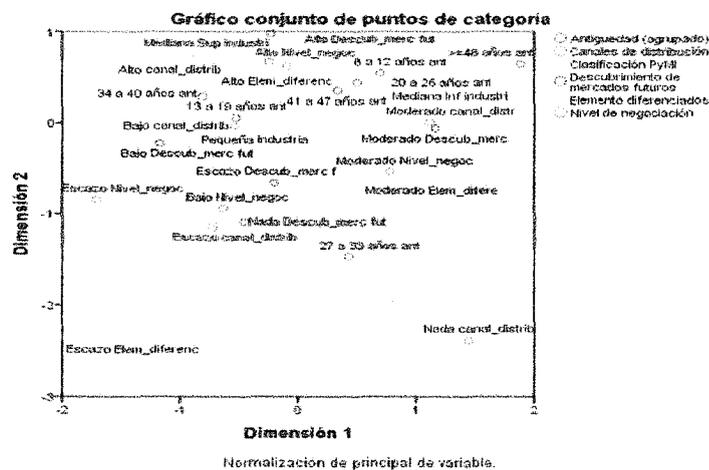
Gráfico 76. Medidas discriminantes Know How vs PyMI y antigüedad



La relación de antigüedad y el tipo de PyMI con respecto a las variables de Know How es muy estrecha, con mayor aporte la antigüedad de la PyMI sobre la definición precisa del mercado y la experiencia y dominio del mismo (Gráfico 76)

### Estratégicos

Gráfico 77. Conjunto de puntos de categoría estratégicos vs. PyMI y antigüedad

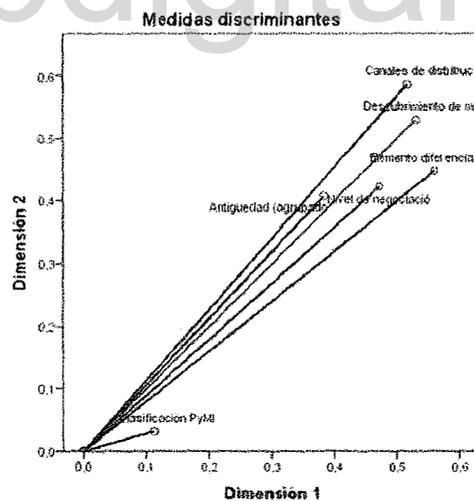


La mediana industria inferior con antigüedad de 20 a 26 años posee un moderado nivel en la negociación para la compra de materias prima, en descubrir mercados futuros, desarrollar mejores canales de distribución y elementos diferenciadores con respecto a las otras PyMI.

La mediana industria superior con antigüedad de 34 a 40 años posee un alto nivel en la negociación para la compra de materias prima, en descubrir mercados futuros, desarrollar mejores canales de distribución y tiene un alto nivel diferenciado con respecto a las otras PyMI.

La pequeña industria con rango de antigüedad 20 a 26 años posee un alto nivel en la negociación para la compra de materias prima y elementos diferenciadores con respecto a las otras PyMI, y un bajo nivel en descubrir mercados futuros y desarrollar mejores canales de distribución (Gráfico 77)

Gráfico 78. Medidas discriminantes estratégicos vs Clasificación PyMI y antigüedad



Normalización de principal de variable.

Con respecto a este factor la antigüedad de la PyMI realiza el mayor aporte en relación a las 4 variables y se encuentran estrechamente

relacionadas con aportes similares, presentando la clasificación de la PyMI con menor aporte al análisis (Gráfico78)

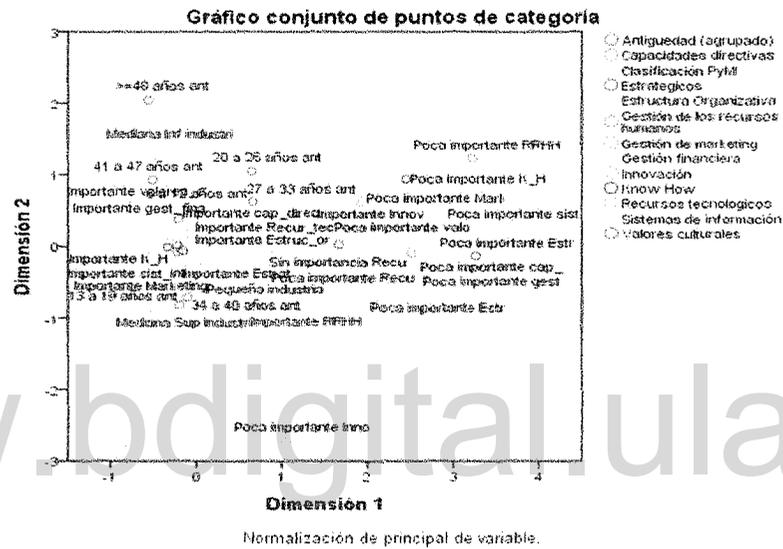
Cuadro 21. Resumen resultado objetivo 5, factores internos

	Tamaño de la Industria		
	Pequeña	Mediana inferior	Mediana superior
<b>Gestión de recursos humanos y capacitación</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	13 a 19	20 a 26	34 a 40
Capacitan constantemente al personal de la industria	N/A	Bajo	Alto
Facilidad para el reclutamiento de personal calificado	Alto	Escaso	Moderado
<b>Capacidades directivas</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	13 a 40	27 a 33	13 a 33
Planificación Diaria	N/A	Alto	Moderado
Planificación a largo plazo	Escaso	Alto	Moderado
Uso de modelos para el control de actividades	N/A	Alto	Bajo
Dirección y personal, consientes de hacia dónde va la industria	Bajo	Alto	Moderado
Grado de compromiso del personal de la empresa con el logro de los objetivos	Moderado	Escaso	Moderado
<b>Calidad</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	23 a 36	41 a 47	13 a 19
Conocimiento del grado de satisfacción que provoca el producto a los clientes	Alto	Escaso	Alto
<b>Innovación</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	6 a 19	41 a 47	23 a 47
Investigación y desarrollo para la innovación	Alto	Alto	Escaso
<b>Recursos Tecnológicos</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	13 a 26	41 a 47	>=48
La renovación y mantenimiento de maquinarias y equipos es continuo	Escaso	Alto	Moderado

	Tamaño de la Industria		
	Pequeña	Mediana inferior	Mediana superior
<b>Sistemas de Información</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	34 a 40	41 y >=48	13 a 19
Desarrollo de sistemas de comunicación e información interna	Alto	Escaso	Moderado
Manejo de los sistemas operativos	Bajo	Alto	Escaso
<b>Gestión de Marketing</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	34 a 40	41 y >=48	13 a 19
Conocimiento del mercado	Alto	Alto	Alto
Equipo de ventas calificado	Alto	Bajo	Alto
<b>Gestión Financiera</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	13 a 33	41 y >=48	13 a 26
Planificación Financiera	Alto	Alto	Moderado
<b>Valores Culturales</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	13 a 33	20 a 26	34 a 40
Comunicación interna efectiva	Alto	Escaso	Alto
<b>Estructura Organizativa</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	13 a 19	20 a 33	34 a 40
Niveles jerárquicos	Escaso	Moderado	Alto
<b>Know How (saber-hacer)</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	13 a 33	41 a 47	6 a 12 y 30 a 40
Experiencia y dominio en el sector	Alto	Alto	Alto
Definición precisa del mercado a satisfacer	Moderado	Moderado	Alto
<b>Estratégicos</b>			
<b>Antigüedad (años)</b>	20 a 26	20 a 26	34 a 40
Elemento diferenciador con respecto a otras PyMIs Existentes	Alto	Moderado	Alto
Nivel de negociación en las compras de materia prima	Alto	Moderado	Alto
Desarrollo de los mejores canales de distribución	Bajo	Moderado	Alto
Descubrimientos de mercados futuros	Bajo	Moderado	Alto

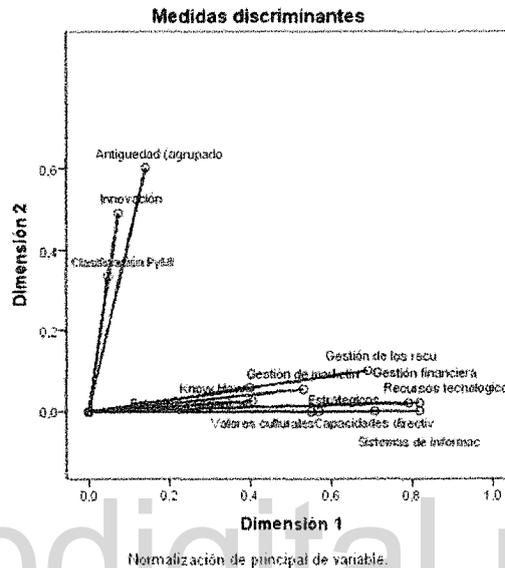
Finalmente se realizó ACM de las PyMI con el nivel de importancia de cada uno de los factores internos señalados por los encuestados (Gráfico 79)

Gráfico 79. Conjunto de puntos de categoría Nivel de importancia de cada uno de los factores internos vs PyMI y antigüedad



La mediana industria inferior con antigüedad comprendida entre los 41 a 47 años, la pequeña industria comprendida entra 13 a 19 años de antigüedad y la mediana superior industria con antigüedad de 34 a 40 años consideran en promedio que todos los factores internos son importantes para el desarrollo de las actividades de la PyMI.

Gráfico 80. Medidas discriminantes nivel de importancia de los factores internos vs PyMI y antigüedad

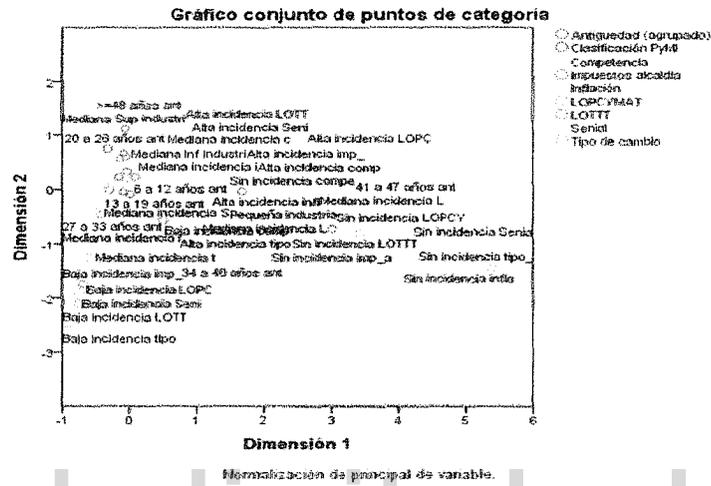


En cuanto a la relación de estas variables (Gráfico 80) la antigüedad y el tipo de PyMI presentan estrecha relación con la innovación, mientras que estas mismas marcan una independencia del resto de las variables (gestión de recursos humanos y capacitación, capacidades directivas, calidad, recursos tecnológicos, sistemas de información, gestión de marketing, gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa, Know How y capacidades estratégicas) que se encuentran estrechamente relacionadas por su parte.

**Factores Externos**

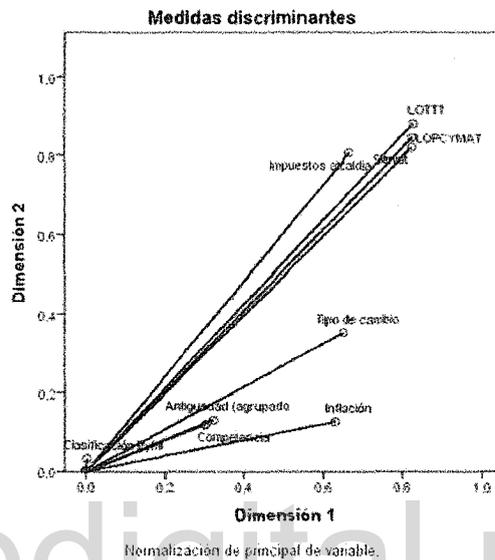
En vista de que los factores externos son pocos y están relacionados, se utilizó el mismo criterio del objetivo anterior, analizar los datos en conjunto, donde se obtuvo (Gráfico 81):

Gráfico 81. Conjunto de puntos de categoría factores externos vs PyMI y antigüedad



La mediana superior industria con antigüedad igual o mayor a 48 años, la mediana industria inferior con antigüedad de 6 a 12 años y la pequeña industria con antigüedad de 6 a 19 años señalan que la LOPCYMAT, LOTT, Seniat, los impuestos regionales, la inflación y el tipo de cambio son de alta incidencia para el desempeño de la industria. Notando así que, la PyMI con mayor tamaño y más antigüedad, y las más pequeñas con menos de 19 años en el mercado consideran que les afectan en gran medida regulaciones gubernamentales.

Gráfico 82. Medidas discriminantes factores externos vs PyMI y antigüedad

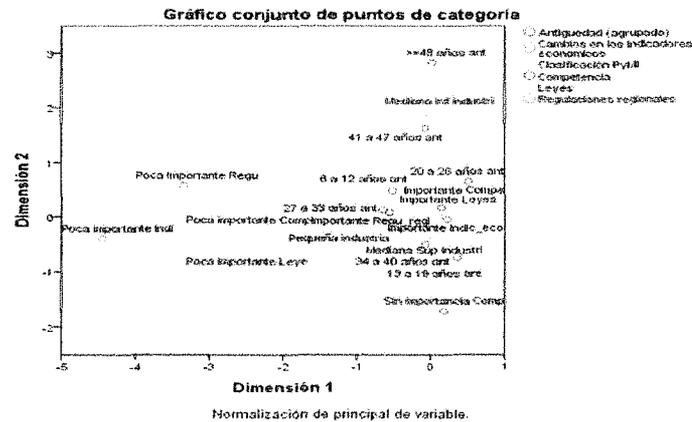


En base a la relación de las variables (Gráfico 82) podemos inferir que los impuestos a la alcaldía, LOTTI, seniat y LOPCYMAT inciden a cualquier tipo de empresa, ya que la clasificación de la PyMI no representa ningún aporte respecto a estas variables.

Por otro lado, el tipo de cambio, la antigüedad, la competencia y la inflación representan un grupo de variables que dan un aporte moderado al análisis, y así mismo a la relación con el otro grupo de variables (impuestos a la alcaldía, Seniat, LOPCYMAT y LOTTI)

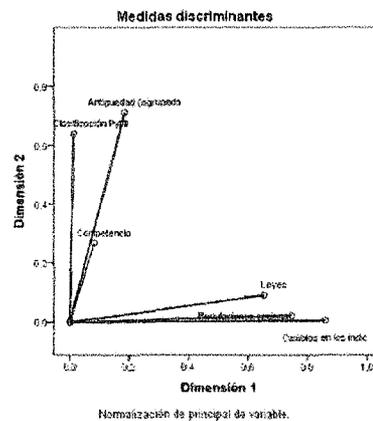
Para determinar por los niveles de importancia que dieron los entrevistados a los factores externos, se aplicó ACM de las PyMI con el nivel de importancia de cada uno de los factores externos señalados por los encuestados (Gráfico 83) se encontró:

Gráfico 83. Conjunto de puntos de categoría nivel de importancia de cada uno de los factores externos vs PyMI y antigüedad



La mediana industria inferior con antigüedad mayor o igual a 48 años, la pequeña industria con antigüedad de 34 a 40 años y la mediana industria superior con antigüedad de 13 a 19 años consideran que los cambios en los indicadores económicos, las leyes, las regulaciones regionales y la competencia son de gran importancia y afectan las actividades de las industrias.

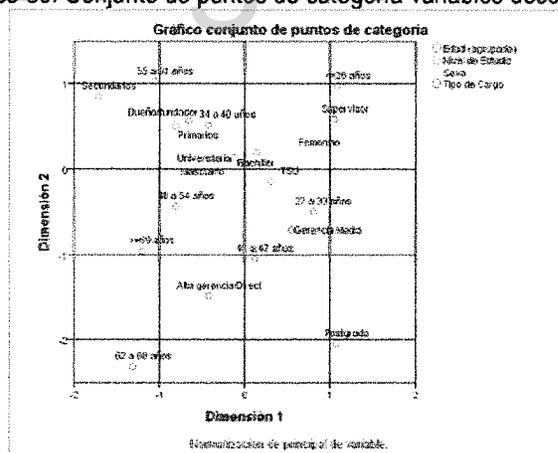
Gráfico 84. Medidas discriminantes nivel de importancia de los factores externos vs PyMI y antigüedad



Respecto a la relación de las variables los cambios en los indicadores económicos, las leyes y las regulaciones regionales son independientes de la competencia y el tamaño de la industria (Gráfico 84), es decir, el tamaño de la empresa es totalmente independiente de las leyes y regulaciones regionales e indicadores económicos.

Para reforzar el análisis respecto al perfil de empresario se realizó un análisis de correspondencias múltiples entre cada una de las variables descritas, donde se obtuvo que la tendencia del empresario merideño a nivel industrial, se encuentra identificado en dos grupos, uno en el rango de edad menor o igual a 26 años, desempeñando cargos a niveles de supervisión, de sexo femenino con niveles de estudio bachiller o TSU; y el otro en edad de 55 a 61 años con estudios secundarios son dueños o fundadores y tienden a ser del sexo masculino. (Gráfico 85)

Gráfico 85. Conjunto de puntos de categoría variables descriptivas



**Capítulo V**  
www.bdigital.ula.ve

## Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación así como el seguimiento de los objetivos específicos planteados y el análisis de la información diagnóstica permitieron alcanzar el objetivo general, planteado en términos de Analizar los factores determinantes en la permanencia y éxito de la Pequeña y Mediana Industria (PyMI) Manufacturera en el municipio Libertador del estado Mérida, permiten concluir lo siguiente:

En lo que respecta al *primer objetivo*. El empresario industrial, es una persona cuya edad se encuentra comprendida entre 34 a 40 años indicando son adultos de edad joven, con predominio del sexo masculino y con muy buena formación académica, mayoritariamente con estudios universitarios.

En relación al *segundo objetivo*. El rango de antigüedad de la industria es  $\leq$  a 5 años; sin embargo al considerar las empresas con un rango  $\Rightarrow$  a 6 años de antigüedad constituyen un porcentaje importante, cuya estructura jurídica es compañía anónima, la actividad económica predominante es el rubro alimentos, con bajo nivel en los manejos de sistemas operativos. Un elemento importante percibido es que más de la mitad de la muestra son empresas familiares.

En lo que concierne al *tercer objetivo*, los que muestran más pasión por la empresa son de predominio del sexo masculino con estudios universitarios con edad joven, se dedican en su mayoría a la empresa y buscan capacitarse regularmente, buscando siempre oportunidades de negocio.

Con base al enfoque, se derivan dos vertientes claras una presidida por el sexo femenino pero en cargos supervisores y otra por el sexo

masculino que en su mayoría son dueños o fundadores, ambos están enfocados en invertir para hacer crecer la empresa en el mediano plazo.

Con relación con la persistencia, se concluyó, que la persistencia de mantenerse en el área empresarial y con experiencia en otros cargos le ha permitido emprender negocio que han logrado permanecer en el tiempo. La experiencia y persistencia, sobresalen como elemento diferenciador para emprender negocios con permanencia.

En correspondencia con el cuarto objetivo, los recursos tecnológicos y la innovación son los factores principales y de gran importancia que tienen incidencia para el desarrollo del resto de los factores internos, seguido de la gestión financiera y la aplicación de estrategias. En los factores externos, respecto al nivel de incidencia en la industria se destacan la LOTTT, LOPCYMAT, Seniat y los impuestos a la Alcaldía, sin embargo, en base al grado de importancia se concluye que estos factores externos afectan a cualquier tipo de empresa debido a la independencia que reflejaron los mismos con respecto a la industria.

A este sector le está resultando difícil mantenerse, en parte como consecuencia de las inadecuadas políticas gubernamentales aplicadas durante la última década. En este país, el pequeño empresario con grandes ideas tiene que hacer frente a un panorama adverso para poder desempeñarse, causando inestabilidad en

En este sentido, para las PyMIs con permanencia mayor a 6 años en el mercado, predominan factores relativos al interior de la empresa como son las capacidades directivas, la aplicación de recursos tecnológicos, manejo de sistemas de información, aplicación de una adecuada gestión financiera y una gestión eficiente de recursos humanos, factores característicos de las PyMIs con éxito competitivo, destacando la innovación como pilar fundamental para formar ventajas competitivas. Es de notar la relación existente entre tamaño de la PyMI, la antigüedad e innovación. Llama la

atención en la investigación la poca importancia de las capacidades de marketing como factor de éxito en la PyMI.

No obstante, para el caso de la incidencia e importancia de los factores externos en el desarrollo de las PyMIs no se encontraron características determinantes y diferenciadas en los elementos estudiados, por lo que es dable concluir que el entorno afecta al empresariado globalmente.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Recomendaciones

La investigación realizada nos permite hacer las siguientes recomendaciones:

- El sector de la PyMI debe enfocarse como factor de impulso de crecimiento económico, basado en la calidad de recursos humanos y de avance técnico. Investigando nuevos nichos de producción, que le permitan generar nuevas oportunidades.
- Las PyMI deberían aplicar el manejo de sistemas operativos, que les permita tener un mejor manejo del flujo de la información y así poder gestionar acciones de manera oportuna, en el proceso productivo y administrativos.
- Los empresarios deberían capacitarse de manera constante, ya que en el entorno actual, los cambios son un factor determinante en el progreso de las empresas.
- La innovación debe existir, no solo en productos y procesos debe estar presente también en el manejo de los recursos humanos, gestión financiera, capacidades directivas forman parte de crear una ventaja competitiva.

Frente a estos resultados, se podrían plantear futuros temas de investigación, sobre los factores de permanencia y éxito competitivo de las PyMI:

- Estudiar en un ámbito mayor (regiones adyacentes al estado Mérida) las PyMI para determinar en zonas similares los factores que determinan la permanencia y éxito competitivo de las mismas, de manera de poder realizar comparaciones.
- Estudiar la aplicación actual de la gestión de marketing de las PyMI y el nivel de impacto que tiene en ellas.

- Estudiar cómo se está aplicando actualmente la innovación en las PyMI, de manera de crear ventaja competitiva. Siendo esta pilar fundamental para ello.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Referencias Bibliográficas

- AECA-DGPYME (2004): *"Estrategia e Innovación de la PYME industrial en España"* Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid, pp. 1-118.
- Actividades económicas (2012) [Datos en línea] disponible <http://www.actividadeseconomicas.org/2012/06/top-10-de-los-paises-mas.html#.UUeg5TfaimQ> [Consulta: 2012, Octubre 07]
- Armas, V. (1999). *Esplendor y miseria de las pymes venezolanas*. Revista Debates IESA 36 - 41.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5ª. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- BCV (2012, Junio). Datos estadísticos: PIB por Actividad Económica. Precios Constantes. Base 1997 (Mensual) [Datos en línea]. *Producto interno bruto por clase de actividad económica A precios constantes de 1997*. Disponible: [http://www.bcv.org.ve/excel/5\\_2\\_4.xls?id=332](http://www.bcv.org.ve/excel/5_2_4.xls?id=332)
- Cabrera, A., Lopez, P., Ramirez, C. (2001) *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Documentos de investigación [Revista en línea], 4, Disponible: [http://www.ucentral.edu.co/sites/publicaciones//images/stories/subportal\\_publicaciones/publicaciones/Documentos-Administracion4.pdf](http://www.ucentral.edu.co/sites/publicaciones//images/stories/subportal_publicaciones/publicaciones/Documentos-Administracion4.pdf) [Consulta: 2012, Mayo 07]
- CAF (2005). *Pequeñas y medianas empresas en América Latina e internalización. Apertura, liberación y políticas*.
- Carrillo P, R. Traducción libre y compilación (2000) John R. Wooden Libro "La pirámide del Éxito" consultado en <http://vicgarcia.files.wordpress.com/2007/03/la-piramide-del-exito.pdf> [Consulta: 2012, noviembre 07]
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Canteros, G. y Pessagno, L. (2004, Marzo). *En qué etapa de su ciclo de vida se encuentra su organización?: introducción de diagno stage*. Temas de management, II, 9-17.
- CEPAL (2013). Perfil Nacional Socio-Demográfico 2007-2012. En CEPAL: Perfiles Nacionales. Disponible: [http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB\\_cepstat/Perfil\\_nacional\\_social.asp?Pais=VEN&idioma=e](http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepstat/Perfil_nacional_social.asp?Pais=VEN&idioma=e) [Consultado: 2013, Febrero 05]
- CEPAL (2013). Perfil Nacional Económico 2006-2011. En CEPAL: Perfiles Económico. Disponible: [http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB\\_cepstat/Perfil\\_nacional\\_economico.asp?Pais=VEN&idioma=e](http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepstat/Perfil_nacional_economico.asp?Pais=VEN&idioma=e) [Consultado: 2013, Febrero 05]

- Celina H. y Campo A., 2005, "Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach", Revista colombiana de psiquiatría, vol. XXXIV, número 004, Asociación Colombiana de Psiquiatría, Bogotá, Colombia, pp. 572 – 580, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/806/80634409.pdf>
- Colls, J. del C. (2007). *Factores de éxito y fracaso de las nuevas pequeñas y medianas industrias en el municipio Libertador del Estado Mérida (1997-2002)*. Tesis para optar al título de Magister en Administración mención Gerencia. Mérida: Universidad de los Andes.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Disponible en: [www.cepal.org](http://www.cepal.org) [Consulta: 2012, octubre 20]
- CONINDUSTRIA. (2012, Agosto) Encuesta de Coyuntura Trimestral II Trimestre 2012. En CONINDUSTRIA: Estadísticas. Disponible: [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-II\\_2012VF2.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-II_2012VF2.pdf) [consulta: 2012, Octubre 20]
- CORDIPLAN (1995). Un proyecto de país. Documento del IX Plan de la Nación, p.9, Caracas, Venezuela.
- Dieckow, L.M. (2007). *Factores de gestión claves para la incursión, continuidad y éxito en el agroturismo en misiones, Argentina*. UNaM. Facultad de Ciencias Económicas. Doctorado en Administración. Disponible: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/lmd/index.htm> [consulta: 2012, Noviembre 29]
- Deloitte, Grupo Global de Manufactura de Deloitte Touche Tohmatsu y U.S. Council on competitiveness. (2010). Índice Global de Competitividad en Manufactura [Documento en línea]. Disponible: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx%28es-mx%29indiceGLOBALmanufactura\\_deloitte\\_vf.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx%28es-mx%29indiceGLOBALmanufactura_deloitte_vf.pdf) [consulta: 2013, Febrero 03]
- Escalera C., M. (2007) *El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Mexico. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad Sistémica. Competitividad Internacional de las empresas y políticas requeridas*. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.
- Fernández, S. (2011) *Análisis de correspondencias simples y múltiples*. Universidad Autónoma de Madrid. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/REDUCIR-DIMENSION/CORRESPONDENCIAS/correspondencias.pdf>
- FUNDES (2012), *Emprender desde la pequeña y mediana empresa: Nuevos casos de Éxito de emprendedores latinoamericanos*.

- Gross, M. (2008) *Pensamiento imaginativo: difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y PYMES* [Documento en línea]. Disponible: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/168718/Descubriendo-los-Factores-de-Exito-en-la-e-Administracion.html#content-top> [Consulta 2010, Septiembre 20].
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. Pag 567
- INAPYMI (2012). [Pagina web en línea]. Disponible: <http://www.inapymi.gob.ve/> [Consulta: 2012, agosto 27]
- Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE). Disponible en: [www.insee.fr](http://www.insee.fr) Consulta: 2012, octubre 20]
- Kay, J. (1994). *Fundamentos del Éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia*.
- Lefcovich, M. (2004). *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545> [Consulta 2013, Septiembre 20].
- Lukás, E. (2005). The economic role of smes in world economy, especially in Europe.
- MEULMAN J. , HEISER W. (2003); SPSS Categories 11.0, SPSS Inc., Cáp. 13, pp. 197-208
- Martínez, C. (2008) Estadística y muestreo. Ediciones ECOE. Decimo segunda edición. Pag . 837
- Melcher, D. (1992) La industrialización de Venezuela. FACES. Universidad de los Andes.
- Mora, C. (2002) *Apuntes y notas de la cátedra de Tópicos gerenciales, Programa gerencia de la calidad productividad de Faces, UC.*
- OCDE/CEPAL (2012) *Perspectiva económica de América Latina 2013. Políticas de PyMEs para el cambio estructural.*
- PAEZ, T. (2001) (coordinador): *Estudio de la pequeña y mediana empresa en Venezuela. Observatorio PYME, Ediciones Ceatpro, Caracas.*
- Peñalosa, M. (2000) *La competitividad de la pequeña y mediana industria (PyMI) venezolana*. Trabajo de ascenso para optar a la categoría de agregado. Universidad de los Andes, Mérida.
- Peñalosa, M. (2013). *La Cooperación Interempresarial: Un análisis del comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas en el estado Mérida (Venezuela)*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de los Andes, Mérida.
- PORTER, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara, Argentina.

- Quintero de C., M. y Zambrano, E. (2008, julio-diciembre). *La propiedad industrial, una herramienta de gestión estratégica en las medianas empresas industriales. Caso de estudio: sector confección textil en el Municipio Libertador del estado Mérida*. Actualidad Contable FACES, 11(17), 95-110.
- Ridgway, M. (2000). Pequeña empresa: gran futuro. *VenEconomía Mensual*, Vol. 17, Num. 8, PP. 9-14. Categoría: Economía y Finanzas [on line Disponible: [http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp76\\_65.pdf](http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp76_65.pdf)
- Roosen, G. (2013). El reto de la competitividad. *El Nacional*, 10-06-2013 [http://www.el-nacional.com/opinion/reto-competitividad\\_0\\_204579707.html](http://www.el-nacional.com/opinion/reto-competitividad_0_204579707.html)
- Rodríguez Monroy, Carlos Fernández Chalè, Lizbeth. (2006). Manufactura textil en México: Un enfoque sistémico. *Revista Venezolana de Gerencia*, julio-septiembre, 335-351
- Rodríguez, C. (2003). CADE 2013: Los cinco factores claves de éxito empresarial Carlos Rodríguez Pastor. Conferencia magistral en la CADE Ejecutivos 2013, que se realiza en Paracas. [on line] Disponible: <http://gestion.pe/empresas/cade-2013-carlos-rodriguez-pastor-grupo-intercorp-claves-exito-empresarial-2082205>
- Rubio B., Alicia y Aragón S., Antonio (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo: un estudio empírico en la pyme*. Cuadernos de gestión [revista en línea], 2, 49-63. Disponible: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf> [consulta: 2011, Septiembre 6]
- Rubio B., Alicia y Aragón S., Antonio (2005). *Factores asociados al éxito competitivo de las pymes industriales en España*. Actualidad Económica [revista en línea], 36-49. Disponible: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0082005038.pdf> [consulta: 2011, Octubre 15]
- Rubio B., A. y Aragón S., A. (2005). *Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz*. Contaduría y administración [revista en línea], N° 216. Disponible: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/issue/view/415> [consulta: 2011, Octubre 15]
- Scipione, F. (2011). *Los 8 mandamientos del éxito empresarial*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.ingresosalcuadrado.com/exito-empresarial/> [consulta: 2012, Noviembre 26]
- Saavedra G., María L. y Hernández C., Yolanda (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo*. Actualidad Contable. FACES, Año 11, N° 17, Julio – Diciembre 2008. Mérida. Venezuela (122-134)

Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA). Disponible en:  
[www.sba.gov](http://www.sba.gov) (Consulta: 2012, octubre 20).

Soriano L., C. (2005). El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿por qué? Disponible:  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>

ZURITA, A. *El rol de las PYMES en el MERCOSUR*. **Revista Española de Relaciones Internacionales**, Norteamérica, 0, ene. 2012. Disponible en: <http://reri.difusionjuridica.es/index.php/RERI/article/view/34>. [Consulta: 2011, septiembre 21]

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**Anexos**

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela  
(CC BY - NC - SA 3.0 VE )

## Anexo I. Cuestionario

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

La presente encuesta tiene por objetivo la obtención de información relevante para el desarrollo del proyecto intitulado "Factores Determinantes de Permanencia de la Pequeña y Mediana Industria (PyMI) en el municipio Libertador del estado Mérida". Esta información será utilizada para fines estrictamente académicos por lo cual garantizamos la confidencialidad de la misma.

Encuestador: Ec. María Eugenia Barrios

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ o Razón social de la empresa: \_\_\_\_\_

### Datos Generales

1.- Cargo: Supervisor  Gerencia Media  Gerencia/Directivo  Dueño/fundador

2.- Edad:

3.- Sexo

Masculino	Femenino
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.- Nivel de Estudios

4.1	Primarios	<input type="checkbox"/>
4.2	Secundaria	<input type="checkbox"/>
4.3	Bachiller	<input type="checkbox"/>
4.4	T.S.U	<input type="checkbox"/>
4.5	Universitaria	<input type="checkbox"/>
4.6	Otros (Indique):	<input type="checkbox"/>

### Organización

5.- Estructura Jurídica

5.1	Compañía Anónima	<input type="checkbox"/>
5.2	Sociedad Anónima	<input type="checkbox"/>
5.3	Sociedad de Responsabilidad Limitada	<input type="checkbox"/>
5.4	Cooperativa	<input type="checkbox"/>
5.5	Firma Personal	<input type="checkbox"/>

6.- Año de inicio de actividades la empresa: \_\_\_\_\_

7.- Números de empleados en la empresa: \_\_\_\_\_

8.- Actividad de la empresa:

a) Alimentos	<input type="checkbox"/>	b) Derivados de petróleo y carbón	<input type="checkbox"/>
c) Bebidas: Alcohólicas	<input type="checkbox"/>	d) Fabricación de productos plásticos	<input type="checkbox"/>
No alcohólicas	<input type="checkbox"/>		
e) Vestuario	<input type="checkbox"/>	f) Minerales no metálicos	<input type="checkbox"/>
g) Cueros y pieles	<input type="checkbox"/>	h) Metales básicos	<input type="checkbox"/>
i) Calzado	<input type="checkbox"/>	j) Productos metálicos	<input type="checkbox"/>
k) Madera y Corcho	<input type="checkbox"/>	i) Construcción de maquinaria excepto eléctrica	<input type="checkbox"/>
m) Muebles y accesorios	<input type="checkbox"/>	n) Maquinaria y equipo eléctrico	<input type="checkbox"/>
o) Artes Graficas	<input type="checkbox"/>	p) Materiales de transporte	<input type="checkbox"/>
q) Productos químicos	<input type="checkbox"/>	r) Diversas	<input type="checkbox"/>
s) Otra	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____	

9.- Indique en que área maneja la empresa Sistema Operativo

		Si	No	N. R.
9.1	Materia prima			
9.2	Productos terminados y en proceso			
9.3	Administrativos (contabilidad, nomina, bancos, tesorería)			
9.4	Otro (indique):			

**Perfil del Emprendedor**

10.- Las siguientes preguntas están subdividida en 12 items, los cuales buscan describir el perfil del emprendedor del municipio:

10.1.- En qué grado considera que conoce de su negocio

Alto	Moderado	Bajo	N.R.

10.2.- Cuántas horas semanales le dedica a la empresa

10.3.- Cuántas horas semanales dedica a la capacitación y formación sobre el negocio que desarrolla

10.4.- Cuántas horas destina fuera del horario laboral para resolver problemas o aprovechar oportunidades para su negocio

10.5.- Conoce Ud. los aspectos relevantes que el mercado requiere con relación al producto que ofrece

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.6.- Está consciente del valor agregado del bien o servicio que Ud. ofrece

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.7.- Considera Ud. que su oferta genera la suficiente renta y/o utilidades para mantener y hacer crecer la empresa

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.8.- Cuáles son sus planes a mediano plazo con respecto a su negocio

Desinvertir	Invertir	Cosechar	Otro indique:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.9.- A qué edad se dio su primera experiencia empresaria

10.10.- Cuantos cargos desempeñó anteriormente en relación de dependencia

10.11.- Cuantos nuevos negocios ha emprendido

10.12.- Cuanto tiempo en promedio permanecieron esos negocios

### Factores Internos

11.- En una escala del 1 al 5, indique el nivel en el cual se ha aplicado cada uno de los siguientes factores en la empresa:

Escala: 1 = nada, 2 = bajo, 3 = Escaso, 4 = moderado, 5 = alto

	1	2	3	4	5
<b>Gestión de recursos humanos y capacitación</b>					
Capacitan constantemente al personal de la industria					
Facilidad para el reclutamiento de personal calificado					
<b>Capacidades directivas</b>					
Planificación Diaria					
Planificación a largo plazo					

Uso de modelos para el control de actividades					
Dirección y personal, consientes de hacia dónde va la industria					
Grado de compromiso de todo el personal de la empresa con el logro de los objetivos					
<b>Calidad</b>					
Atención y cuidado del cliente					
Conocimiento del grado de satisfacción que provoca el producto a los clientes					
<b>Innovación</b>					
Investigación y desarrollo para la innovación					
<b>Recursos Tecnológicos</b>					
La renovación y mantenimiento de maquinarias y equipos es continuo					
<b>Sistemas de Información</b>					
Desarrollo de sistemas de comunicación e información interna					
Manejo de los sistemas operativos					
<b>Gestión de Marketing</b>					
Conocimiento del mercado					
Equipo de ventas calificado					
<b>Gestión Financiera</b>					
Planificación Financiera					
<b>Valores Culturales</b>					
Comunicación interna efectiva					
<b>Estructura Organizativa</b>					
Niveles jerárquicos					
<b>Know How (saber-hacer)</b>					
Experiencia y dominio en el sector					
Definición precisa del mercado a satisfacer					
<b>Estratégicos</b>					
Elemento diferenciador con respecto a otras PyMIs Existentes					
Nivel de negociación en las compras de materia prima					
Desarrollo de los mejores canales de distribución					
Descubrimientos de mercados futuros					

Si considera otro(s) factor(es) méncionelo (s): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Factores Externos**

12.- Según su experiencia qué incidencia tienen los siguientes factores para el desempeño de la empresa:

Escala: 1=Sin Incidencia, 2= Baja Incidencia, 3= Mediana Incidencia, 4 = Alta Incidencia

	1	2	3	4
<b>Cambios en los indicadores económicos</b>				
- Inflación				
- Tipo de Cambio				
<b>Leyes</b>				
- LOTT				
- Seniat				
- LOPCYMAT				
<b>Regulaciones Regionales</b>				
- Impuestos Alcaldía				
<b>Competencia</b>				

Si considera otro(s) factor(es) méncionelo (s):

www.bdigital.ula.ve

13.- Según su experiencia cuál considera Ud. es el grado de importancia de estos factores para el desarrollo de la empresa:

Escala: 1 = Sin importancia, 2 = Poco importante, 3 = Importante

**Internos**

	1	2	3
Gestión de recursos humanos y capacitación			
Capacidades directivas			
Calidad			
Innovación			
Recursos Tecnológicos			
Sistemas de Información			
Gestión de Marketing			
Gestión Financiera			
Valores Culturales			
Estructura Organizativa			
Know How			
Estratégicos			

**Externos**

	1	2	3
Cambios en los indicadores económicos			
Leyes			
Regulaciones Regionales			
Competencia			

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Anexo II. Estadísticas de confiabilidad

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	87	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	87	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,739	,849	60

### Anexo III. Tablas de Frecuencia

**Tabla 1. Tipo de Cargo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Supervisor	21	24,1	24,1	24,1
	Gerencia Media	15	17,2	17,2	41,4
	Alta gerencia/Directivo	15	17,2	17,2	58,6
	Dueño/fundador	36	41,4	41,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 2. Edad (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<=26 años edad	15	17,2	17,2	17,2
	27 a 33 años edad	16	18,4	18,4	35,6
	34 a 40 años edad	19	21,8	21,8	57,5
	41 a 47 años edad	13	14,9	14,9	72,4
	48 a 54 años edad	14	16,1	16,1	88,5
	55 a 61 años edad	7	8,0	8,0	96,6
	62 a 68 años edad	1	1,1	1,1	97,7
	>=69 años edad	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 3. Sexo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	48	55,2	55,2	55,2
	Femenino	39	44,8	44,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 4. Nivel de Estudio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primarios	1	1,1	1,1	1,1
	Secundarios	5	5,7	5,7	6,9
	Bachiller	16	18,4	18,4	25,3
	TSU	21	24,1	24,1	49,4
	Universitaria	39	44,8	44,8	94,3
	Postgrado	5	5,7	5,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 5. Estructura Jurídica**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Firma Personal	15	17,2	17,2	17,2
	Cooperativa	5	5,7	5,7	23,0
	Sociedad de Responsabilidad Limitada	2	2,3	2,3	25,3
	Sociedad Anónima	4	4,6	4,6	29,9
	Compañía Anónima	61	70,1	70,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 6. Antigüedad (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<=5 años ant	25	28,7	28,7	28,7
	6 a 12 años ant	11	12,6	12,6	41,4
	13 a 19 años ant	24	27,6	27,6	69,0
	20 a 26 años ant	4	4,6	4,6	73,6
	27 a 33 años ant	10	11,5	11,5	85,1
	34 a 40 años ant	7	8,0	8,0	93,1
	41 a 47 años ant	4	4,6	4,6	97,7
	>=48 años ant	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 7. Número de empleados (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 4 empleados	22	25,3	25,6	25,6
	5 a 20 empleados	12	13,8	14,0	39,5
	21 a 50 empleados	42	48,3	48,8	88,4
	51 a 100 empleados	10	11,5	11,6	100,0
	Total	86	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,1		
Total		87	100,0		

**Tabla 8. Actividad de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Alimentos	29	33,3	33,3	33,3	
	Artes gráficas	8	9,2	9,2	42,5	
	Bebidas alcohólicas	2	2,3	2,3	44,8	
	Calzado	2	2,3	2,3	47,1	
	Cueros y pieles	2	2,3	2,3	49,4	
	Fabricación de productos plásticos	2	2,3	2,3	51,7	
	Madera y corcho	7	8,0	8,0	59,8	
	Otras industrias manufactureras	12	13,8	13,8	73,6	
	Productos farmacéuticos	2	2,3	2,3	75,9	
	Productos metálicos	6	6,9	6,9	82,8	
	Vestuario	15	17,2	17,2	100,0	
	Total		87	100,0	100,0	

**Tabla 9. Materia prima**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	59	67,8	67,8	67,8
	Si	28	32,2	32,2	100,0
Total		87	100,0	100,0	

**Tabla 10. Producto terminado y en proceso**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	46	52,9	52,9	52,9
	Si	41	47,1	47,1	100,0
Total		87	100,0	100,0	

**Tabla 11. Administrativo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	21	24,1	24,1	24,1
	Si	66	75,9	75,9	100,0
Total		87	100,0	100,0	

**Tabla 12. Otros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	81	93,1	93,1	93,1
	Si	6	6,9	6,9	100,0
Total		87	100,0	100,0	

**Tabla 13. Grado de conocimiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderado	24	27,6	27,6	27,6
	Alto	63	72,4	72,4	100,0
Total		87	100,0	100,0	

**Tablas 14. Horas de dedicación (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	11 a 21 h/s dedicación	3	3,4	3,4	3,4
	22 a 33 h/s dedicación	5	5,7	5,7	9,2
	34 a 45 h/s dedicación	45	51,7	51,7	60,9
	46 a 57 h/s dedicación	15	17,2	17,2	78,2
	58 a 69 h/s dedicación	13	14,9	14,9	93,1
	70 a 81 h/s dedicación	4	4,6	4,6	97,7
	>=82 h/s dedicación	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 15. Horas de capacitación y formación (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<=5 h/s capacitación	75	86,2	86,2	86,2
	6 a 10 h/s capacitación	10	11,5	11,5	97,7
	11 a 15 h/s capacitación	1	1,1	1,1	98,9
	>=36 h/s capacitación	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 16. Horas resolución de problemas (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<= 1 h/d resol	56	64,4	64,4	64,4
	2 a 3 h/d resol	5	5,7	5,7	70,1
	4 h/d resol	18	20,7	20,7	90,8
	5 h/d resol	4	4,6	4,6	95,4
	6 h/d resol	2	2,3	2,3	97,7
	8 h/d resol	1	1,1	1,1	98,9
	>=9 h/d resol	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 17. Aspectos relevantes del mercado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	4	4,6	4,6	4,6
	Si	83	95,4	95,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 18. Valor agregado del bien**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	1	1,1	1,1	1,1
	Si	86	98,9	98,9	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 19. Renta y utilidades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	20	23,0	23,0	23,0
	Si	67	77,0	77,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 20. Planes a mediano plazo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desinvertir	2	2,3	2,3	2,3
	Invertir	63	72,4	72,4	74,7
	Cosechar	22	25,3	25,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 21. Experiencia empresarial (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	9 a 13 años exp_emp	4	4,6	4,6	4,6
	14 a 18 años exp_emp	42	48,3	48,3	52,9
	19 a 23 años exp_emp	18	20,7	20,7	73,6
	24 a 28 años exp_emp	14	16,1	16,1	89,7
	29 a 33 años exp_emp	5	5,7	5,7	95,4
	>=34 años exp_emp	4	4,6	4,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 22. Cargos anteriores (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<=1 cargos	63	72,4	72,4	72,4
	2 a 3 cargos	16	18,4	18,4	90,8
	4 a 5 cargos	5	5,7	5,7	96,6
	6 a 7 cargos	2	2,3	2,3	98,9
	10 a 11 cargos	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 23. Negocios emprendidos (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<=1 negocios	73	83,9	83,9	83,9
	2 a 3 negocios	11	12,6	12,6	96,6
	4 a 5 negocios	1	1,1	1,1	97,7
	8 a 9 negocios	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 24. Capacitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	11	12,6	12,6	12,6
	Bajo	7	8,0	8,0	20,7
	Escaso	21	24,1	24,1	44,8
	Moderado	21	24,1	24,1	69,0
	Alto	27	31,0	31,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 25. Reclutamiento de personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	10	11,5	11,5	11,5
	Bajo	20	23,0	23,0	34,5
	Escaso	22	25,3	25,3	59,8
	Moderado	15	17,2	17,2	77,0
	Alto	20	23,0	23,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 26. Reclutamiento de personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	10	11,5	11,5	11,5
	Bajo	20	23,0	23,0	34,5
	Escaso	22	25,3	25,3	59,8
	Moderado	15	17,2	17,2	77,0
	Alto	20	23,0	23,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 27. Planificación largo plazo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	8	9,2	9,2	9,2
	Bajo	9	10,3	10,3	19,5
	Escaso	18	20,7	20,7	40,2
	Moderado	19	21,8	21,8	62,1
	Alto	33	37,9	37,9	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 28. Control de actividades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	7	8,0	8,0	8,0
	Bajo	6	6,9	6,9	14,9
	Escaso	12	13,8	13,8	28,7
	Moderado	24	27,6	27,6	56,3
	Alto	38	43,7	43,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 29. Conocimiento de la visión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	1	1,1	1,1	1,1
	Bajo	5	5,7	5,7	6,9
	Escaso	11	12,6	12,6	19,5
	Moderado	26	29,9	29,9	49,4
	Alto	44	50,6	50,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 30. Grado de compromiso**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	2	2,3	2,3	2,3
	Bajo	3	3,4	3,4	5,7
	Escaso	12	13,8	13,8	19,5
	Moderado	29	33,3	33,3	52,9
	Alto	41	47,1	47,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 31. Atención y cuidado del cliente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,1	1,1	1,1
	Escaso	3	3,4	3,4	4,6
	Moderado	18	20,7	20,7	25,3
	Alto	65	74,7	74,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 32. Grado de satisfacción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,1	1,1	1,1
	Escaso	2	2,3	2,3	3,4
	Moderado	19	21,8	21,8	25,3
	Alto	65	74,7	74,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 33. Investigación y desarrollo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	3	3,4	3,4	3,4
	Bajo	8	9,2	9,2	12,6
	Escaso	22	25,3	25,3	37,9
	Moderado	24	27,6	27,6	65,5
	Alto	30	34,5	34,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 34. Mantenimiento y renovación de maquinarias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	1	1,1	1,1	1,1
	Bajo	1	1,1	1,1	2,3
	Escaso	16	18,4	18,4	20,7
	Moderado	26	29,9	29,9	50,6
	Alto	43	49,4	49,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 35. Sistemas de comunicación interna**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	2	2,3	2,3	2,3
	Bajo	3	3,4	3,4	5,7
	Escaso	17	19,5	19,5	25,3
	Moderado	23	26,4	26,4	51,7
	Alto	42	48,3	48,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 36. Sistemas operativos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	7	8,0	8,0	8,0
	Bajo	12	13,8	13,8	21,8
	Escaso	13	14,9	14,9	36,8
	Moderado	23	26,4	26,4	63,2
	Alto	32	36,8	36,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 37. Conocimiento del mercado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Escaso	4	4,6	4,6	4,6
	Moderado	23	26,4	26,4	31,0
	Alto	60	69,0	69,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 38. Equipos de ventas calificados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	3	3,4	3,4	3,4
	Bajo	6	6,9	6,9	10,3
	Escaso	14	16,1	16,1	26,4
	Moderado	23	26,4	26,4	52,9
	Alto	41	47,1	47,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 39. Planificación financiera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,1	1,1	1,1
	Escaso	16	18,4	18,4	19,5
	Moderado	29	33,3	33,3	52,9
	Alto	41	47,1	47,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 40. Comunicación interna efectiva**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	2,3	2,3	2,3
	Escaso	6	6,9	6,9	9,2
	Moderado	24	27,6	27,6	36,8
	Alto	55	63,2	63,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 41. Niveles jerárquicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	4	4,6	4,6	4,6
	Bajo	23	26,4	26,4	31,0
	Escaso	18	20,7	20,7	51,7
	Moderado	22	25,3	25,3	77,0
	Alto	20	23,0	23,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 42. Experiencia y dominio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Escaso	1	1,1	1,1	1,1
	Moderado	18	20,7	20,7	21,8
	Alto	68	78,2	78,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 43. Definición precisa del mercado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Escaso	3	3,4	3,4	3,4
	Moderado	19	21,8	21,8	25,3
	Alto	65	74,7	74,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 44. Elemento diferenciados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Escaso	10	11,5	11,5	11,5
	Moderado	24	27,6	27,6	39,1
	Alto	53	60,9	60,9	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 45. Nivel de negociación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	1	1,1	1,1	1,1
	Bajo	4	4,6	4,6	5,7
	Escaso	17	19,5	19,5	25,3
	Moderado	30	34,5	34,5	59,8
	Alto	35	40,2	40,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 46. Canales de distribución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	4	4,6	4,6	4,6
	Bajo	15	17,2	17,2	21,8
	Escaso	19	21,8	21,8	43,7
	Moderado	22	25,3	25,3	69,0
	Alto	27	31,0	31,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 47. Descubrimiento de mercados futuros**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada	9	10,3	10,3	10,3
Bajo	12	13,8	13,8	24,1
Escaso	20	23,0	23,0	47,1
Moderado	24	27,6	27,6	74,7
Alto	22	25,3	25,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 48. Inflación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin incidencia	2	2,3	2,3	2,3
Mediana incidencia	6	6,9	6,9	9,2
Alta incidencia	79	90,8	90,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 49. Tipo de cambio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin incidencia	2	2,3	2,3	2,3
Baja incidencia	1	1,1	1,1	3,4
Mediana incidencia	10	11,5	11,5	14,9
Alta incidencia	74	85,1	85,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 50. LOTT**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin incidencia	5	5,7	5,7	5,7
Baja incidencia	12	13,8	13,8	19,5
Mediana incidencia	18	20,7	20,7	40,2
Alta incidencia	52	59,8	59,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 51. Seniat**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin incidencia	5	5,7	5,7	5,7
Baja incidencia	11	12,6	12,6	18,4
Mediana incidencia	21	24,1	24,1	42,5
Alta incidencia	50	57,5	57,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 52. LOPCYMAT**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin incidencia	5	5,7	5,7	5,7
Baja incidencia	13	14,9	14,9	20,7
Mediana incidencia	19	21,8	21,8	42,5
Alta incidencia	50	57,5	57,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 53. Impuestos alcaldía**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin incidencia	5	5,7	5,7	5,7
Baja incidencia	19	21,8	21,8	27,6
Mediana incidencia	25	28,7	28,7	56,3
Alta incidencia	38	43,7	43,7	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 54. Competencia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin incidencia	8	9,2	9,2	9,2
Baja incidencia	31	35,6	35,6	44,8
Mediana incidencia	22	25,3	25,3	70,1
Alta incidencia	26	29,9	29,9	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 55. Gestión de los recursos humanos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	5	5,7	5,7	5,7
	Importante	82	94,3	94,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 56. Capacidades directivas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	6	6,9	6,9	6,9
	Importante	81	93,1	93,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 57. Calidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	87	100,0	100,0	100,0

**Tabla 58. Innovación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	7	8,0	8,0	8,0
	Importante	80	92,0	92,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 59. Recursos tecnológicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sin importancia	1	1,1	1,1	1,1
	Poca importante	10	11,5	11,5	12,6
	Importante	76	87,4	87,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 60. Sistemas de información**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	11	12,6	12,6	12,6
	Importante	76	87,4	87,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 61. Gestión de marketing**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	13	14,9	14,9	14,9
	Importante	74	85,1	85,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 62. Gestión financiera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	9	10,3	10,3	10,3
	Importante	78	89,7	89,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 63. Valores culturales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	14	16,1	16,1	16,1
	Importante	73	83,9	83,9	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 64. Estructura Organizativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	5	5,7	5,7	5,7
	Importante	82	94,3	94,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 65. Know How**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	6	6,9	6,9	6,9
	Importante	81	93,1	93,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 66. Estratégicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	5	5,7	5,7	5,7
	Importante	82	94,3	94,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 67. Cambios en los indicadores económicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	3	3,4	3,4	3,4
	Importante	84	96,6	96,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 68. Leyes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	5	5,7	5,7	5,7
	Importante	82	94,3	94,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 69. Regulaciones regionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poca importante	6	6,9	6,9	6,9
	Importante	81	93,1	93,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla 70. Competencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sin importancia	7	8,0	8,0	8,0
	Poca importante	19	21,8	21,8	29,9
	Importante	61	70,1	70,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)