

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA INNOVACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS DEL ESTADO CARABOBO EN EL CONTEXTO DE
TRANSICIÓN HACIA UNA SOCIEDAD GLOBAL E INFORMACIONAL**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CICLO BÁSICO/ ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA INNOVACIÓN EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ESTADO CARABOBO, EN EL
CONTEXTO DE TRANSICIÓN HACIA UNA SOCIEDAD GLOBAL E
INFORMACIONAL**

UNIDAD DE OBSERVACIÓN: EMPRESA CONSMOCA

**Trabajo de Ascenso presentado por las
Profesoras Dory Pérez de Hernández e
Iraida Pérez Silva para optar a la
Categoría de TITULAR**

Julio, 2007

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CICLO BÁSICO

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA INNOVACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS DEL ESTADO CARABOBO, EN EL CONTEXTO DE TRANSICIÓN
HACIA UNA SOCIEDAD GLOBAL E INFORMACIONAL

Autoras: Dory Pérez de Hernández
Iraida Pérez Silva

RESUMEN

La Globalización es un hecho comprobado que se evidencia como un movimiento de internacionalización de los intercambios, acelerado con las Nuevas Tecnologías pero, también es tema de controversias porque otra corriente de opinión cuestiona sus beneficios y proclama sus perjuicios. El nuevo paradigma económico que se manifiesta mediante una economía centrada en el uso de la información como recurso estratégico para añadir valor a productos y servicios, está demandando del mundo empresarial nuevas estructuras empresariales y estrategias gerenciales innovadoras, sustentadas en la gestión del conocimiento como el activo más importante dentro de la empresa. La rapidez con que los individuos y organizaciones aprendan se convierte hoy en la ventaja competitiva que los mantendrá vigentes en el mercado. Las PYMES aún cuando se caracterizan por su flexibilidad para adaptarse a los cambios, su contribución a la generación de empleo, la capacidad de interacción entre empresas y la agilidad que brinda trabajar con estructuras menos jerárquicas, en Venezuela han mostrado poca competitividad para adaptarse a los cambios tales como limitaciones en la oferta de bienes y servicios, escaso conocimiento del mercado y falta de enfoque estratégico. En esta dirección la investigación se plantea como objetivo interpretar las estrategias gerenciales innovadoras en las PYMES del estado Carabobo, en el contexto de transición hacia una sociedad global e informacional, que les permita alcanzar, mejorar y sostener una posición competitiva. El estudio partió de la descripción y análisis de un campo social y un escenario cultural específico, vivenciado en la empresa CONSMOCA, dedicada a la fabricación de cocinas empotradas. Es una investigación de orientación cualitativa, basada en el método fenomenológico y la técnica etnográfica, que permitió a través de un proceso recurrente de recolección, categorización e interpretación, reconocer y valorar la Cultura Empresarial y la Gestión del Conocimiento como factores determinantes para la competitividad empresarial.

Descriptores: Nueva Economía, Gestión del Conocimiento y Cultura Empresarial

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA

MANAGEMENTAL STRATEGIES FOR THE INNOVATION IN THE SMALL AND MEDIUM
COMPANIES OF STATE CARABOBO, IN THE CONTEXT OF TRANSITION TOWARDS A
GLOBAL AND INFORMATIONAL SOCIETY

Autoras: Dory Pérez de Hernández
Iraida Pérez Silva

ABSTRACT

The globalization is a fact evidenced as a movement marked by an internationalization of all kind of exchanges, mostly of economic and financial types. This phenomenon appears accelerated by a host of new technologies. Nevertheless, it is a controversial topic. A parallel current of thought questions the alleged benefits of the globalization pointing out problems it causes around the world. In that conflicting context, the New Economic Paradigm that gravitates around the information as a strategic factor aggregating value to products and services, appears demanding radical changes in the world of businesses such as new structures and innovative strategies based upon edge-cutting knowledge and appropriate forms of managing it. The speed with which people and organizations learn, is today one of the main sources of competitiveness capable to keep such businesses as successful actors in the market. In Venezuela, Small and Medium Enterprises (SME) have shown little capacity to adapt to significant changes related to the globalization phenomenon. Departing from this observation, this research has as its main objective to study how the Carabobo State's SMEs could make a soft-landing transition towards a global economy which is increasingly depending on information technology, innovation and knowledge management. The empirical reference of the research was provided by a Carabobo's small enterprise, CONSMOCA, specialized in the fabrication of American style kitchens. This study is based on the phenomenological method and on an ethnographic data-collection technique. All in all, the selected methodological framework allows the research a qualitative orientation in order to recognize and valorize the current organizational culture of the SMEs. It is concluded that an adequate knowledge management suiting to the globalization phenomenon and its demands vis-à-vis the current state of the Carabobo's SMEs will help them produce the cultural change vital for their survival in a hugely competitive environment.

Key words: New Economy, Knowledge Management, Organization Culture.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	9
CAPITULO I	
Objeto de estudio: Las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Carabobo en el contexto de transición hacia la Sociedad Global e Informacional	13
Consideraciones Generales	13
Un Intento de Problematización	16
Interrogantes del Estudio	17
Interrogante Principal	17
Interrogantes Derivadas	18
Objetivos del Estudio	18
Justificación	19
CAPITULO II	
Marco Metodológico	24
El Método	24
Perspectiva Teórica y Concepto	26
Proceso de Investigación	27
Arquitectura Metódica	29
CAPITULO III	
Tendencias Económicas y Organizacionales Emergentes	42
La Nueva Economía	42
La manera de hacer Empresas en la Nueva Economía	43
La Nueva Economía en el siglo XXI	45
El Paradigma de la Tecnología de la Información	59
CAPITULO IV	
Estrategias Gerenciales vinculadas al concepto de Innovación: Su interrelación con la Competitividad Empresarial	62

Innovación	62
Definición y Diversidad de Enfoques	62
Consideraciones sobre el alcance de la Innovación e implicaciones en la Nueva Economía	65
Los Sistemas Nacionales de Innovación	73
La Teoría de la Competitividad	75
La Cadena del Valor	77
Proceso evolutivo de la Empresa	80
CAPITULO V	
Las Pequeñas y Medianas Empresas	84
Consideraciones Generales	84
Definición de las PYMES	84
Categorías de las PYMES	88
Análisis Estratégico de las PYMES. Caso CONSMOCA	90
CAPITULO VI	
Las Instituciones Públicas y Privadas como promotoras del desarrollo de las PYMES	95
Marco Legal	96
Principales Instituciones vinculadas a las Pequeñas y Medianas Empresas	110
Algunos Convenios y Programas de apoyo a la PYME venezolana	113
CAPITULO VII	
Instancias Teóricas para la interpretación de las Estrategias Gerenciales para la Innovación en las PYMES	117
Estrategias Gerenciales para la Competitividad	117
El Empresario y el crecimiento innovador	126
Identidad de las Organizaciones	131
El Paradigma de la Complejidad	139
La Cultura Organizacional	140
CAPITULO VIII	
Descripciones Protocolares y Categorización de los contenidos	150

Descripción Protocolar 1	150
Descripción Protocolar 2	168
Diagnóstico de Necesidad	182
Actividades y procesos que permitieron la emergencia de la Estructura Teórica	185
Síntesis Descriptiva	186
Lista de Referencias	202
Anexos	206
Anexo 1 Diario de Campo	206
Anexo 2 Documento Iconográfico sin movimiento: fotografías	216
Anexo 3 Cuestionario para evaluar la Gestión de Mercadeo	224
Anexo 4 Cuestionario para obtener información que facilitó la descripción de la Empresa	227

ÍNDICE DE CUADROS

Nº		Pág.
1	Reglas de reducción fenomenológica	28
2	Arquitectura metódica	41
3	Planos principales del proceso de la innovación	69
4	Estrategias gerenciales para la competitividad	125
5	Síntesis de la definición de los dominios	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº		Pág.
1	Organigrama de la empresa CONSMOCA	33
2	La Rueda de la Innovación	72
3	Los determinantes de la ventaja nacional	77
4	La Cadena del Valor	78
5	El Sistema del Valor	79
6	El Modelo de la Identidad de las Organizaciones	135
7	Dimensiones de los procesos de cambio en las organizaciones	137
8	Diagnóstico de necesidad de la empresa CONSMOCA	184

INTRODUCCIÓN

La Globalización y las Nuevas Tecnologías que caracterizan a la llamada Nueva Economía, estimulan la creciente difusión del conocimiento, produciendo un impacto en el escenario organizacional de las empresas, en sus identidades, en sus maneras de trabajar y hacer cotidianamente las cosas, es decir en las condiciones del trabajo humano, cuando son asediadas por la introducción de cambios, donde la información científica no nos da verdades, sino posiciones lo suficientemente argumentadas como para aceptar elementos novedosos, que relacionen lo económico, lo informativo y lo emocional, sin disociarlos del tejido ecológico organizacional, en un mundo globalizado e interdependiente.

Las principales transformaciones de nuestro tiempo, han hecho evolucionar las condiciones del trabajo humano, precisamente por el incremento significativo en la difusión del conocimiento, eliminando las actividades repetitivas, aumentando la precisión, permitiendo establecer sistemas optimizados de ciclos productivos, para un desarrollo sostenible y constituyen una nueva fase hacia la solución de problemas, en donde interviene de manera esencial la capacidad de innovación de sus líderes y trabajadores, siendo ésta un producto conceptual que resulta de un proceso de acumulación de capital intangible (intelectual, tecnológico y organizativo).

Bajo este escenario de cambios en la dinámica macroeconómica y microeconómica, las investigadoras nos propusimos percibir la realidad desde una múltiple sensibilidad, para generar representaciones en cuanto a las Estrategias Gerenciales para la Innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Carabobo, que les permitan alcanzar, mejorar y sostener una posición competitiva, en el contexto de transición hacia una Sociedad Global e Informacional. El caso en estudio se refiere a CONSMOCA, pequeña empresa, ubicada en San Diego, dedicada a la fabricación de cocinas empotradas.

El espíritu desde el cual se pensó y recreó la idea de la investigación, encontró asidero en la investigación etnográfica, que permite explorar vías de investigación complementarias a las tradicionalmente usadas, proporcionando los medios teóricos y metodológicos para delimitar las formulaciones teóricas de los datos que constituyen, los fenómenos, procesos, relaciones, condiciones y situaciones en que se expresa y se oculta la integración de lo objetivo y lo subjetivo del objeto de investigación, así como definir los alcances de la investigación.

Es así como, incentivadas por la corriente innovadora, acerca de la necesidad de repensar la investigación, como medio para dotar de nuevas tareas al conocimiento de lo social, las autoras enmarcan esta investigación en lo que se ha llamado, sociologías cualitativas fenomenológicas y etnográficas, explorando la realidad de la unidad productiva seleccionada, siguiendo un modelo ideográfico, observando el proceso, como cambio cultural, concebido éste como tensión entre resistencias tradicionales y nuevas fuerzas, con aproximaciones a la experiencia en el territorio de su funcionamiento, en la vida cotidiana, en su mundo de vida.

Es importante considerar que en el espacio intervenido (la empresa CONSMOCA), por el saber experto (investigadoras), externo a la organización, la subjetividad es fuente inagotable de sentido, en tanto expresa una forma de asumir, de estar y de actuar en el mundo de los actores (gerente y trabajadores), pero puede ser recibida y reaccionada de maneras no previstas.

En cualquier cambio observado, el mundo de las personas que participan en la organización debe ser considerado el elemento de mayor peso para valorar el tipo de desplazamiento de las realidades, ya que la forma como se asume, como es visto e interpretado, da cabida a principios organizadores que permiten vincular saberes y darles un sentido, en este caso, para generar instancias teóricas (síntesis descriptiva) para la interpretación de las estrategias gerenciales, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, de acuerdo a los fines específicos del estudio dentro de la compleja organización de la sociedad, para dar forma concreta y definir ese mundo de vida emergente resultante del cambio, que no es otra cosa

que la actitud para contextualizar y situar todo acontecimiento en una relación inseparable del medio cultural. La cultura es la que dispone la manera de hacer las cosas en la mentalidad de sus integrantes, en sus valores, en lo espiritual, en lo emocional, en las tecnologías con que cuenta, en las identidades, es de un valor inestimable para investigar cómo es que las instituciones cambian.

En este sentido, el conocimiento alcanzado se organizó y se presenta como una experiencia vivida económica y natural, buscando siempre las relaciones recíprocas entre las categorías trabajadas: Nueva Economía, Valores, Clima Organizacional y Factores de Producción e integrarlas dentro de las dos entidades nucleares: Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento reconociendo la unidad dentro de lo diverso y lo diverso dentro de la unidad, aportando mayor riqueza y significado a la interpretación, para comprender como es que la empresa CONSMOCA, asume los cambios. Esto implica considerar como queda registrado ese cambio en su mundo natural y en su movimiento real, mirándolo como una confrontación entre costumbre e innovación, donde los vestigios del pasado y la incertidumbre de lo nuevo conviven en un presente histórico lleno de contradicciones al cual subyacen acontecimientos previstos y al mismo tiempo espacios no visibles de los significados dentro de la relación inseparable del medio cultural, social, ocultos, es decir de lo no documentado.

El método de observación utilizado, resultó de gran valor, por lo cual se presenta como una de las vías para responder a los desafíos que plantea el conocimiento dentro del área de las Ciencias Administrativas. Debe quedar claro que el conocer o el saber como meta no es un acto entre expertos activos y una comunidad, institución o sociedad pasiva, la lógica del descubrimiento es un intercambio siempre en revisión entre el saber experto y el saber de sentido común.

En este proceso, las posibilidades de análisis están sujetas a la comprensión de los cambios que se presentan y lo que queda en el sentido común del repensar la estrategia del compromiso, buscando nuevos espacios de integración de la cultura colectiva y de la organización en estudio.

Sin duda la gestión del conocimiento constituye en si misma un importante instrumento de cambio para definir y fortalecer las ventajas competitivas que derivan del capital intelectual, por su responsabilidad en las decisiones y en la administración de la empresa, determinando el éxito o el fracaso de la misma.

CAPITULO I

OBJETO DE ESTUDIO: LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ESTADO CARABOBO EN EL CONTEXTO DE TRANSICIÓN HACIA LA SOCIEDAD GLOBAL E INFORMACIONAL

Consideraciones Generales.

El modelo de gerencia tradicional, tiene como principio de relevancia organizacional, una descripción rígida y mecanicista, con manuales de funciones y procedimientos, normas y estándares, relaciones de autoridad y controles que limitan la posibilidad de abordar los nuevos retos que impone una sociedad que vive cambios acelerados, presenciamos la culminación del modelo que se caracterizó por la rigidez organizacional, la estandarización y las economías de escala como factores claves a considerar para el logro de objetivos. La nueva sociedad se manifiesta con cambios singulares en todos los órdenes establecidos, se caracteriza por el uso intensivo de la información, por la flexibilidad de sus organizaciones abiertas e interconectadas, éste nuevo modelo se expresa con adelantos sin precedentes dentro de un nuevo orden mundial que ha dado paso a una economía centrada en el uso de la información como recurso estratégico para añadir valor a productos y servicios que pueden ser cambiados a escala global y se acelera con el desarrollo de nuevas tecnologías para el manejo de la información.

El escenario sea local o global se caracteriza por una dinámica comercializadora en donde las estrategias gerenciales y la innovación desempeñan un papel determinante en el comportamiento de las empresas en atención al logro de sus objetivos. La diversidad de pequeñas y medianas empresas (PYMES), abriga una amplia gama con diferentes grados de desarrollo, que representa a la mayoría de las empresas venezolanas, conformando un importante estrato empresarial, constituyéndose un factor esencial para formar un entramado productivo que impulse el desarrollo del país evidenciado en el aporte para la formación de mano de

obra calificada, la capacidad para transformarse, impacto en el empleo, utilización del valor agregado nacional e inversión de ahorros propios. Se requiere para el desarrollo de este sector empresarial un ambiente adecuado, con estrategias gerenciales que estimulen la innovación para el emprendimiento privado productivo.

Es necesario adaptarse al impacto global que el comercio electrónico tiene en la mayoría de las actividades internacionales y particularmente en el crecimiento económico nacional. La influencia determinante de las tecnologías de la información es inevitable, se debe asumir una actividad de vanguardia, que garantice que la tecnología de la información sea un instrumento para el desarrollo del país.

Es de considerar que para el caso venezolano, se crean nuevas oportunidades y desafíos, en virtud de que la mayoría de las transacciones comerciales de las economías desarrolladas se realizan por medios electrónicos. Esta realidad ha obligado a otorgarle a esta nueva dimensión del comercio cabida dentro de la estructura jurídica venezolana, que estimula el auge de nuevas maneras de hacer negocios.

El crecimiento del comercio electrónico en Venezuela es un vehículo que acelera las posibilidades de desarrollo a través de la expansión del comercio y la creación de nuevas oportunidades de acceso a los mercados internacionales para los productos nacionales, tanto para el sector de los servicios profesionales como para la pequeña y mediana empresa, dando facilidad de acceso a la tecnología primaria y las ventajas que de ello se derivan, para empresas que basadas en su capacidad de producir conocimiento o de interrelacionarse con cadenas de comercialización, podrían penetrar mercados que a través de los medios tradicionales son imposibles de acceder.

Se debe tener claro que el principio fundamental de la Nueva Economía es el conocimiento y los cambios tecnológicos que de él se derivan, lo que se contrapone con los principios de la economía tradicional, los recursos naturales, el capital y el

trabajo. Aunque los logros de rentabilidad, son similares en ambos enfoques, en la nueva concepción de la economía, son transformados de manera radical por el impacto de la revolución científica y tecnológica de los últimos tiempos, la llamada Nueva Economía, del conocimiento y la información, hace énfasis en la importancia de resaltar a la globalización, las nuevas tecnologías de información y comunicación y los cambios de la estructura del trabajo, como los elementos que tienen que asumirse para que en Venezuela la PYME, no desaparezca del mercado.

Para hablar de los elementos a considerar en una economía abierta y hacer referencia a la PYME venezolana, es bueno aclarar que éstas no cotizan sus acciones en mercados nacionales y mucho menos internacionales, por lo que se percibe que éstas no han asumido los cambios significativos del panorama financiero como consecuencia de la globalización.

En Venezuela es necesario considerar las relaciones con los inversionistas como una herramienta más de mercado, que asegure un flujo constante y continuo de información con todos los interesados en el acontecer de la PYME y así poder transmitir al mercado la tecnología que guíe a ésta, en el desarrollo de sus actividades. El pequeño y mediano empresario venezolano tiene que asumir que la actividad de comunicarse con los inversionistas, pasó de ser un ejercicio de relaciones públicas a convertirse en una herramienta imprescindible para competir con éxito en otros mercados, teniendo en cuenta, que el público al que se dirige la acción, no es un grupo homogéneo, hay diversos colectivos con enfoques e intereses distintos.

Un Intento de Problematización

La diversidad de pequeñas y medianas empresas, constituye un factor que puede obstaculizar la formulación de estrategias gerenciales para la innovación aplicables a nivel nacional. La oportunidad de ayuda para la PYME, se puede plantear a través de una tipología, que discrimine aunque sea parcialmente, el amplio espectro de las mismas según algunos criterios que permitan implementar retos gerenciales para innovar y mejorar su competitividad, tomando en cuenta el tipo de tecnología empleada y su intensidad en mano de obra, en capital y conocimiento, así como su ubicación geográfica. Este estudio se concentra en las PYMES del Estado Carabobo, por considerar a esta región como emblemática de la empresa nacional, ya que concentra una proporción importante del parque industrial venezolano.

Los gerentes de las empresas nacionales difícilmente pueden mantenerse al margen del acontecer político y social del país donde se pueden correr grandes riesgos, necesitan manejar un entorno muy particular, atípico en el mundo de hoy: un país con un gran ingreso petrolero, una economía volátil, una población que se empobrece y un gobierno que promueve una nueva versión del socialismo. Las actividades de producción primaria (agricultura, minería, petróleo) se han venido estancando, la de producción secundaria (manufactura) se ha reducido, mientras que las actividades terciarias (comercio y servicios) han crecido de manera sostenida (Francés, 2006, p. 16).

La situación descrita ha provocado la reducción del tamaño del sector industrial desde 1998, avanzando aceleradamente hacia un proceso de desindustrialización, empresas que bajan temporal o definitivamente sus santamarías o reducen la jornada laboral, hacen que la zona registre la crisis más severa que se haya experimentado, siendo las PYMES de la región las más afectadas dada su poca capacidad para invertir y generar empleo.

Cada esfuerzo que hacen las empresas de la región para su recuperación encuentra de inmediato obstáculos atentatorios contra el desarrollo social y económico del país. Sin embargo de acuerdo con el informe del sector industrial carabobeño, para finales del año 2006, el sector industrial sigue siendo el principal parque fabril del país, ocupando casi el 20% de la mano de obra manufacturera, la zona donde se produce el 40 % de las exportaciones no tradicionales y en la que se concentra el 14 % de las empresas del ramo.

Otro aspecto a considerar, es el espíritu o cultura de cambio que afecta en su sustancia a los actores de la dinámica comercializadora en cualquier espacio o momento del acontecer en una negociación. Por una parte están los valores, directrices y criterios, para que sean las personas quienes desarrollen sus propios planes. El pequeño y mediano empresario debe comunicar ampliamente la información necesaria, capacitar y apoyar a su gente, eliminando interferencias y creando espacios para la automotivación y además se requiere liberar la creatividad e inteligencia necesarios para crear una realidad en la que todos ganen.

Ante este escenario, el pequeño y el mediano empresario, tanto en el ámbito nacional como en el regional, deben optar por métodos de gestión empresarial que involucren estrategias gerenciales para la innovación en el contexto de transición hacia una sociedad global e informacional y constituyen junto a sus clientes intérpretes gestores de las siguientes interrogantes:

Interrogantes del Estudio

Interrogante principal:

¿Cómo interpretar las Estrategias Gerenciales Innovadoras en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Estado Carabobo, para lograr alcanzar, mejorar y sostener una posición competitiva, en el contexto de transición hacia una Sociedad Global e Informacional?

Interrogantes derivadas:

¿Cuáles son las tendencias económicas y organizacionales emergentes en la actualidad?

¿Cuáles son las potencialidades y limitaciones de las PYMES para su participación en los mercados globales?

¿Cuál es el papel de las instituciones públicas y privadas como promotoras del desarrollo de las PYMES?

¿Qué estrategias gerenciales, basadas en la gestión del conocimiento, contribuirán con el proceso de innovación en las PYMES?.

Objetivos del estudio

Objetivo general:

Interpretar Estrategias Gerenciales Innovadoras que permitan a las PYMES del estado Carabobo, alcanzar, mejorar y sostener una posición competitiva, en el contexto de transición hacia una Sociedad Global e Informacional.

Objetivos específicos:

Describir las tendencias económicas y organizacionales emergentes.

Identificar potencialidades y limitaciones de la PYMES para su participación en los mercados globales.

Comprender el papel de las instituciones públicas y privadas como promotoras del desarrollo de las PYMES.

Generar instancias teóricas que permitan la interpretación de Estrategias Gerenciales para la Innovación en las PYMES, desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento. Unidad de Observación: Empresa CONSMOCA.

Justificación

El termino Nueva Economía comenzó a utilizarse durante los años noventa, haciendo referencia a nuevas actividades productivas relacionadas con la llamada Sociedad de la Información y el Conocimiento, para la que Internet es su principal instrumento de trabajo.

Los cambios generados por dos procesos importantes para la sociedad, que han caracterizado los años finales del siglo XX y los primeros del siglo XXI: la Globalización y el Desarrollo Tecnológico, principalmente el avance y la penetración de Nuevas Tecnologías de Información y de Comunicación, procesos en general denominados la Nueva Economía ejercen su impacto en las estrategias productivas y competitivas de las empresas, exigiendo decisiones y acciones gerenciales integradas hacia la generación de innovaciones.

Los procesos mencionados generan efectos en los mercados, en las empresas y en las economías familiares dando lugar a nuevas formas organizacionales que emergen en diferentes contextos institucionales y culturales, en donde las redes son el elemento fundamental, dado que la INTERNET ha creado una importante infraestructura global accesible, por sus bajos costos, generando la revolución comercial y económica actual, donde intangibles como el capital intelectual y la gestión del conocimiento son los verdaderos motores de los beneficios, conformando la autentica capacidad productiva, ya que cada vez es menor el rendimiento sobre los recursos tradicionales y los principales productores de riqueza son la información y el conocimiento, conduciendo a un nuevo orden económico mundial, de carácter Informacional y Global.

Informacional porque la productividad y la competitividad de los agentes económicos dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar, con eficacia, la información y el conocimiento y Global porque la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes, se organizan a escala global, bien de forma directa o mediante una red de vínculos entre los agentes económicos, que los hace más interdependientes en la búsqueda de una mejor asignación de recursos, economías de escala, precios competitivos, mano de obra barata, cercanía a la materia prima o centros de consumo y una demanda mundial de bienes para lograr eficacia en cuanto al bienestar de la población, objetivo esencial de la política económica.

Es importante señalar que el principal motor de la Globalización lo constituyen las empresas multinacionales. Estas son grandes corporaciones con operaciones y decisiones en varios países, pero controladas por una casa matriz, dominan el mercado mundial de las industrias más importantes, convirtiéndolas en las protagonistas del cambio tecnológico (AT&T, Ericsson, NEC, ALCATEL, SIEMENS entre otras), las mismas se consideran una prolongación histórica de la gran empresa industrial moderna pero integradas vertical y horizontalmente, con presencia en varios sectores o ramas de actividad económica.

Evidentemente que paralelamente a esta gran concentración de poder empresarial se asiste al auge de las pequeñas y medianas empresas, las que aportan la mayor parte del producto en los países en general. Ellas también se pueden beneficiar de las oportunidades que ofrece la Nueva Economía porque además de proporcionar los insumos que utilizan las grandes empresas son más ágiles y flexibles y tienen menores costos fijos por lo que podrían conformar alianzas internacionales e incorporarse a redes que les permitan compartir mercados y recursos y al mismo tiempo conservar su identidad.

La investigación se justifica debido a la importancia que tiene la pequeña y mediana empresa en el crecimiento de un país, ya que otorga beneficios como,

generación de empleo, de fácil establecimiento y constituye por lo general el inicio de grandes empresas, esto significa, crecimiento y mejor distribución del ingreso. La propuesta de formulación de estrategias gerenciales para la innovación en las PYMES, contribuirá al éxito competitivo, respondiendo a una necesidad de un sector empresarial muy importante en la participación del desarrollo económico regional y nacional.

Cuando se analizan los procesos económicos en cualquier escenario, se acepta ampliamente la transición del modelo tradicional por el de la nueva economía, producto del fenómeno de la globalización, pero no hay acuerdos sobre la significación de las estrategias gerenciales y la innovación en este contexto de transición hacia una sociedad global e informacional, como una categoría multidimensional que involucra la habilidad para el uso eficiente de los factores de producción: recursos naturales, recursos humanos, capital, tecnología incluyendo la cultura, la ética y los valores, que propicie el bienestar social y la consecuente elevación del nivel de vida de los individuos.

Con esta visión se plantea el presente estudio, referido específicamente a las Pequeñas y Medianas Empresas del estado Carabobo. Unidad de Observación: Empresa CONSMOCA, conscientes que para el pequeño y mediano empresario el mundo se considera un mercado, gracias a las nuevas formas de realizar las transacciones comerciales, donde las mayores dificultades se centran en la preparación del recurso humano, a la incorporación de mayor y mejor tecnología, recalificando la mano de obra a lo largo de la vida laboral.

El estado Carabobo está ubicado en la región centro norte de Venezuela, tiene una extensión de 4.650 Km.², lo que representa el 0,51 % del territorio nacional, su influencia geopolítica y su desarrollo industrial lo hacen destacar como uno de los estados más importantes de Venezuela, con una ubicación geográfica estratégica para la comunicación y el comercio. Valencia, su capital se encuentra a hora y media de la capital del país y cuenta con un aeropuerto internacional de carga y pasajeros

Arturo Michelena, ubicado en la zona industrial de Valencia y también con el aeropuerto internacional de carga Bartolomé Salón, ubicado en la ciudad de Puerto Cabello. También al noreste de la entidad se encuentra el Complejo Petroquímico Morón, sede de la Unidad de Negocios de Fertilizantes de Pequiven el cual forma parte de un trascendente eje industrial, integrado por un grupo de empresas básicas y estratégicas.

Para el año 2000, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) el estado contaba con una población de 2.106.264 habitantes, concentrándose la mayor parte de la población en la ciudad de Valencia (1.341.681 hab.) y en sus ciudades dependientes, Guacara (137.041 hab.), Mariara (101.686 hab.), San Joaquín (49.455 hab.) entre otras. El 72% de la población adulta, se considera económicamente activa, lo que demuestra una amplia concentración de personas en un territorio caracterizado por su desarrollo industrial y comercial.

Es indudable que en el estado Carabobo se encuentra el sector industrial más importante en la economía de la región con predominio de los sectores intermedio y metalmecánico, generando tradicionalmente una proporción importante de las ventas de la industria nacional, de las exportaciones y del valor agregado, sin embargo a partir de los años 1998-99 ocurre un proceso de deterioro progresivo, como consecuencia de lo que el gremio industrial ha denominado el cerco industrial, arrojando cifras en la economía real que lucen contradictorias al repunte y crecimiento económico reflejados en todas las cifras macroeconómicas publicadas por los organismos oficiales, las cuales merecen especial atención ya que no se ha reflejado en incrementos significativos de empleos y de nuevas empresas. De 11.048 establecimientos a nivel nacional que existían en 1989, el parque industrial se redujo a 6.756 en el año 2005.

También es importante destacar la proporción de la pequeña y mediana industria en este sector, según datos de CAPEMIAC éstas representan el 96 % de los establecimientos en los parques industriales de Carabobo, los que en su mayoría

disponen de los principales servicios básicos como son: electricidad, gas, agua y teléfonos.

Adicionalmente el estado Carabobo cuenta con un amplio número de planteles educativos a diferentes niveles, tecnológicos, el Instituto Nacional para la Cooperación Educativa (INCE), institutos universitarios, universidades públicas y privadas así como las diferentes misiones que respaldan la educación, factor determinante para cualquier estrategia de competitividad empresarial, sectorial o nacional.

La relevancia de este estudio radica en la estrecha relación que hay entre el desarrollo económico y las estrategias gerenciales para la innovación, esto involucra el uso de tecnología avanzada y la expansión de la tecnología, lo cual propicia y amplía la movilidad instantánea de capitales, haciendo sobretodo a la pequeña y mediana empresa muy vulnerable a desequilibrios económicos.

Resulta interesante entonces investigar las Estrategias Gerenciales para las PYMES, en el nuevo escenario de transición hacia la Sociedad Global e Informacional, ya que ellas son consideradas un segmento estratégico de crecimiento y desarrollo de la economía global, apoyando y consolidando la innovación y la actualización tecnológica de las economías nacionales, contribuyendo con la creación de empleos y la profundización y extensión de las cadenas productivas, razón por la cual los gobiernos de los países en vías de desarrollo se ocupan por rediseñar estrategias y políticas dirigidas a fortalecer su aparato productivo y mejorar sus ventajas competitivas que les permitan sobrevivir al cambio y complejidad de los mercados globales y participar competitivamente en ellos.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

En esta parte, se describe y analiza la práctica metódica para explicar con criterio científico la conducción de la presente investigación. A tal efecto se pretende compatibilizar lo multidimensional de la realidad a investigar, expresada en los fenómenos: estrategias gerenciales, innovación y sociedad global e informacional, aplicados al comportamiento de las pequeñas y medianas empresas del Estado Carabobo, identificando a los empresarios, para aportar datos empíricamente registrables, que posibiliten la recuperación de la totalidad trabajada, con las limitaciones inherentes al campo del sujeto y sus intencionalidades circunscritas por las barreras de tipo cultural y emocional en la pretensión de búsqueda de conocimiento, basado en un paradigma fenomenológico que sostiene que la realidad se construye socialmente a través de la definición de la situación. Interesado en comprender la conducta humana desde el marco de referencia de quien actúa.

El Método

El formular Estrategias Gerenciales para la Innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas, exige el tratamiento de fenómenos sociales, dentro de la ciencia económica, partiendo de la significación que hagan los pequeños empresarios, y trabajadores, con el propósito de lograr la comprensión e interpretación de la dinámica interactiva producto de experiencias conscientes de los actores.

Calello y Neuhaus (1996, p.18), dicen al respecto: "definimos el método como indisolublemente ligado, mezclado e inclusive disuelto para ser reconstruido en la relación entre el sujeto y el objeto del conocimiento. Esto clarifica definitivamente la unidad totalizadora entre la ciencia, el método y la concepción del hombre".

Los elementos del enfoque epistemológico que permitieron complementar la metodología a seguir en esta investigación son los siguientes:

- ✓ Supuestos sobre el mundo: Basado en un paradigma fenomenológico que sostiene que la realidad se construye socialmente a través de la definición de la situación. Interesado en comprender la conducta humana desde el marco de referencia de quien actúa.
- ✓ Actitud hacia el conocimiento de lo social: Fundado en la realidad, orientado al descubrimiento, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo.
- ✓ Elemento a destacar: El investigador es el elemento más importante de la investigación.
- ✓ Características del diseño: Flexible, envolvente, emergente.
- ✓ Tipo de conocimiento a que se aspira: Las tres formas de conocimiento son descripción, interpretación y explicación.
- ✓ Actitud hacia el sujeto: Busca la observación directa en terreno sobre comportamientos sociales de culturas no conocidas. La subjetividad de los entrevistados es la que permite el conocimiento y, por lo tanto, el aspecto más sustancial de la investigación.
- ✓ Actitud del investigador: Debe guardar distancia sobre el sujeto para que sus propias concepciones sobre lo que estudia no interfieran en los resultados, considerándose un extranjero permanente.
- ✓ Propósito: Se preocupa fundamentalmente de comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores a través de la participación en su vida.
- ✓ Rol de los valores: Se acepta la intervención de los valores, el investigador con su conocimiento, valores y experiencias va a ser el principal elemento de análisis del conocimiento de los hechos propuestos.
- ✓ Muestra: Pequeña, no aleatoria, en vez de representatividad, se busca el punto de "saturación" donde a la información dada por los sujetos ya no se le puede agregar nada nuevo.

- ✓ Modalidad de análisis: Inductivo, por el investigador quien desarrollará conceptos y teorías a partir de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos o hipótesis ya preconcebidos.
- ✓ Hallazgos comprensivos, holísticos, expansivos.
- ✓ Fin del conocimiento: Interpretar lo singular, el sentido que el actor le da a la acción social. (Ideográfica) y ligada al tiempo y al espacio.

Perspectiva Histórica y Concepto

El término fenomenología surgió en el pensamiento alemán a finales del siglo XVIII y comienzos del XIX. Husserl (1859-1938) es considerado el fundador de esta escuela del pensamiento, siendo alguno de sus seguidores Landgrebe, Fink y Seller. Su archivo, adjunto a la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica), al igual que la sociedad Fenomenológica Internacional (Nueva York) se han constituido en el centro teórico de la corriente fenomenológica, sirviendo de base filosófica al existencialismo de Heidegger y Sartre (Rosental, 1975).

Para Husserl la fenomenología es un método que intenta entender de forma inmediata el mundo del hombre, mediante una visión intelectual basada en la intuición de la cosa misma, es decir, el conocimiento se adquiere validamente a través de la intuición que conduce a los datos inmediatos y originarios (Gutiérrez, 1984, p. 94).

Pero la fenomenología no solo comprende la dirección filosófica moderna fundada por H. Husserl, que se centra en "los fenómenos que se manifiestan en la conciencia", sino también un método, el método fenomenológico (Broggeer, 1958, p. 215), citado por Sierra (1984, p. 246). Este método estudia los fenómenos tal como son experimentados y percibidos por el hombre y, por lo tanto, permite el estudio de las realidades cuya naturaleza y estructura solo pueden ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta (Martínez, 1989).

El método fenomenológico es claramente un método de pensamiento o si se quiere un método filosófico basado en la reducción, eliminación o puesta entre paréntesis intelectualmente de lo subjetivo, lo teórico, la tradición, y la existencia, de modo que el entendimiento se quede solo y puramente con la esencia intelectual de los objetos, o su fenómeno cuya intuición intelectual y descripción constituyen el objeto del mismo.

Proceso de la Investigación

A continuación se presenta una síntesis de las distintas etapas y pasos en que Martínez (1989) divide el procedimiento metodológico básico de la fenomenología:

1. Etapa previa: Clarificación de los presupuestos. Entre los presupuestos relacionados con el tema que se desea estudiar, habrá ciertos valores, actitudes, creencias, presentimientos, intereses, conjeturas e hipótesis. Con respecto a ellos es necesario manifestarlos y precisar su posible influencia en la investigación, así como también es necesario reducir los presupuestos básicos a un mínimo y tomar conciencia de la importancia de los que no se pueden eliminar.
2. Etapa descriptiva: El objetivo de esta etapa es lograr una descripción del fenómeno en estudio que resulte lo más completa y no prejuiciado posible y, al mismo tiempo, refleje la realidad vivida por cada sujeto, su mundo y su situación, en la forma más auténtica. Esta etapa comprende tres pasos importantes:
 - ✓ Primer paso: Elección de la técnica o procedimiento de observación fenomenológica apropiado para recoger los datos sobre los cuales se hará luego la descripción protocolar.
 - ✓ Segundo paso: Realización de la observación, siendo los informantes claves los empresarios, los trabajadores y los clientes, quienes serán abordados a través de entrevistas, cuestionarios o autorreportajes,

aplicando las reglas de “reducción” fenomenológica, para que la observación sea más objetiva.

Cuadro 1

Reglas de Reducción Fenomenológica

REGLAS NEGATIVAS	REGLAS POSITIVAS
-Tratar de reducir todo lo subjetivo.	- Ver todo lo dado.
-Poner entre paréntesis las posiciones teóricas.	- Observar la gran variedad y complejidad de las partes.
-Excluir la tradición	- Repetir las observaciones cuantas veces sea necesario.

- ✓ Tercer paso: Elaboración de la descripción protocolar. El fin de este paso es producir una descripción fenomenológica que será el protocolo sobre el cual se centrará el estudio constituido por los pasos de la tercera etapa (estructural), éste puede ser un relato escrito o una grabación de audio y/o vídeo.
3. Etapa estructural: El trabajo central de esta etapa consiste en el estudio de las descripciones contenidas en los protocolos. Comprende siete pasos que son los que según el autor Miguel Martínez (1989), debe seguir el investigador para lograr una adecuada interpretación de la información, y son los siguientes:
- ✓ Lectura general de la descripción de cada protocolo.
 - ✓ Delimitación de las unidades temáticas naturales.
 - ✓ Determinación del tema central que domina cada unidad temática.
 - ✓ Expresión del tema central en lenguaje científico.
 - ✓ Integración de todos los temas centrales en una estructura descriptiva.
 - ✓ Integración de todas las estructuras particulares en una estructura general.
 - ✓ Entrevista final con los sujetos estudiados.

- ✓ Se trata de un proceso cooperativo y dialógico de gran importancia, que tiene una función especial de realimentación para aclarar y perfeccionar el conocimiento logrado.

Discusión de los resultados: En esta etapa se relacionan los resultados obtenidos en la investigación con las conclusiones de otros investigadores, para compararlas, contraponerlas, entender mejor las posibles diferencias y así llegar a una investigación mayor y a un enriquecimiento del "cuerpo de conocimientos" del área estudiada.

En esta metodología la discusión de los resultados sigue un camino muy diferente al del método hipotético-deductivo, se puede decir que el significado es la verdadera medida de los fenómenos. Para entender el significado de una conducta debemos entender el significado funcional, y para entender el significado funcional de todo acto conductual hay que entender su relación con el todo. (Martínez, 1989, p. 184).

Arquitectura Metódica

La perspectiva etnográfica adoptada en este estudio, se caracteriza como un proceso recurrente de recolección, categorización análisis e interpretación, en donde el tratamiento de las evidencias es producto de observaciones en el terreno de los acontecimientos a través del dialogo cara a cara y recogidas en símbolos verbales que discurren en un discurso marcado por diferentes ponderaciones a lo largo de su desarrollo.

La postura teórica de diseño emergente acepta una intencionalidad implícita, que para el caso en referencia, exige exponer los momentos que ayudan a construir el objeto de investigación, los medios para la recolección y la interpretación de insumos, así como el alcance de las instancias teóricas generadas por la interpretación.

Momento1: El límite etnográfico e Introducción al mundo teórico y natural.

El estudio se plantea como punto de partida la descripción y análisis de un campo social, con una escena cultural determinada por una práctica social específica vivenciada en la empresa "INVERSIONES Y COCINAS CONSMOCA C. A.", unidad de producción perteneciente al sector económico de la construcción, el que ha experimentado franca recuperación desde el año 2005, con un Producto Interno Bruto (PIB) de 30% en el año 2006, pero que actualmente está sufriendo retrasos en la ejecución de las obras públicas y privadas por la falta de disponibilidad oportuna de materiales, entre otros aspectos que frenan el crecimiento del sector en Carabobo, según De Camps (2007). En el caso de CONSMOCA, se trata de una empresa fabricante, lo cual es una fortaleza importante en un mercado donde compiten tanto productos nacionales como importados.

El propósito de la empresa es la fabricación de muebles de madera para cocinas empotradas duraderas, en concreto y madera para atender la demanda de este producto en el sector clase media de la región central del país y principalmente en el sector donde se ubica, en la avenida Intercomunal San Diego, sector Los Arales en el municipio San Diego, Estado Carabobo. De acuerdo con el número de empleados activos (38), se clasifica como Pequeña Empresa y el tipo de producto ofrecido involucra gabinetes, marcas, gavetas, places de concreto a precios competitivos con diseños modernos y alta tecnología.

Esta empresa desde su nacimiento, en abril de 1983, ha estado sujeta a cambios, nació como una empresa tradicional sujeta a los embates de la economía del país, debía anticipar el comportamiento de la competencia enfrentando procesos inflacionarios y problemas de liquidez, pasó por etapas críticas logrando subsistir sin reflejar mayor crecimiento.

A partir del año 2001, con la incorporación de un nuevo modelo de gestión y la aplicación de procesos de innovación, llevados a cabo por un equipo multidisciplinario, dentro de la categoría de empresa familiar, para apoyar la

transición hacia un modelo de gestión corporativa, que avizora la posibilidad de hacer realidad el sueño de construir una empresa llena de pasión por su quehacer, marcado por la convicción de la innovación permanente, CONSMOCA comienza una nueva etapa, en la cuál se valora el potencial creativo de su personal, apelando a novedosos criterios gerenciales para la toma de decisiones, incorporando en el proyecto de vida de la empresa, sólidos valores que estimulen políticas gerenciales para elevar la productividad y potenciar el talento, haciendo énfasis en la evaluación de los procesos, fortaleciendo una auténtica identidad corporativa.

Por medio del organigrama de la empresa CONSMOCA se puede apreciar la estructura organizacional de la misma y como trabaja, nos permite visualizar las diferentes posiciones de la organización, como se relacionan entre si y como cada una encaja en el todo. (Ver figura 1).

Por tratarse de una empresa familiar su estructura se orienta a la de una organización tradicional, diseñada por funciones para la eficiencia, la cual enfatiza la comunicación vertical y el control, asociada con tareas especializadas, pero al mismo tiempo se ha manifestado como una organización contemporánea de aprendizaje, enfocada en la comunicación de frente, la coordinación horizontal, compartimiento de tareas y autoridad, pocas reglas, varios equipos y toma de decisiones descentralizada. Esto último significa que la autoridad para tomar decisiones es delegada en los niveles más bajos de la organización para aumentar la velocidad y flexibilidad al mismo tiempo que buscan obtener la mejor combinación de control vertical y colaboración horizontal, así como centralización y descentralización de acuerdo con sus propias necesidades y situaciones. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación.

Una característica que resalta en la empresa CONSMOCA es la comunicación horizontal, la cual ofrece oportunidades de coordinación entre sus trabajadores, para alcanzar la unidad de esfuerzos y los objetivos organizacionales.

Cabe destacar que es frecuente que los mecanismos de coordinación horizontal no aparezcan en el organigrama, a pesar de esto, ellos son parte de la

estructura de la organización como sucede con el uso en la empresa de los sistemas de información computarizados, los que permiten que el gerente y el resto de los trabajadores de toda la organización, intercambien información en forma constante sobre problemas, oportunidades, actividades o decisiones así como para relacionarse con otros empleados y enfocarse en el soporte y realce de la coordinación horizontal en los proyectos y en las fronteras geográficas.

La estrategia recomendada según Daft (2005), es considerar el enfoque estructural horizontal como respuesta a los profundos cambios que están ocurriendo en el ambiente de los negocios, el progreso tecnológico con énfasis en la coordinación e integración con base en la computación e Internet, dado que los clientes esperan un servicio más rápido y mejor y los empleados desean tener la oportunidad de poder usar sus capacidades e inteligencias para aprender y obtener nuevas habilidades, conocimientos y responsabilidades, cuando el aprendizaje y la innovación son importantes para el triunfo de la organización. Con cuidado se debe determinar el proceso central y entrenar a los administradores y empleados para trabajar dentro de la estructura horizontal.

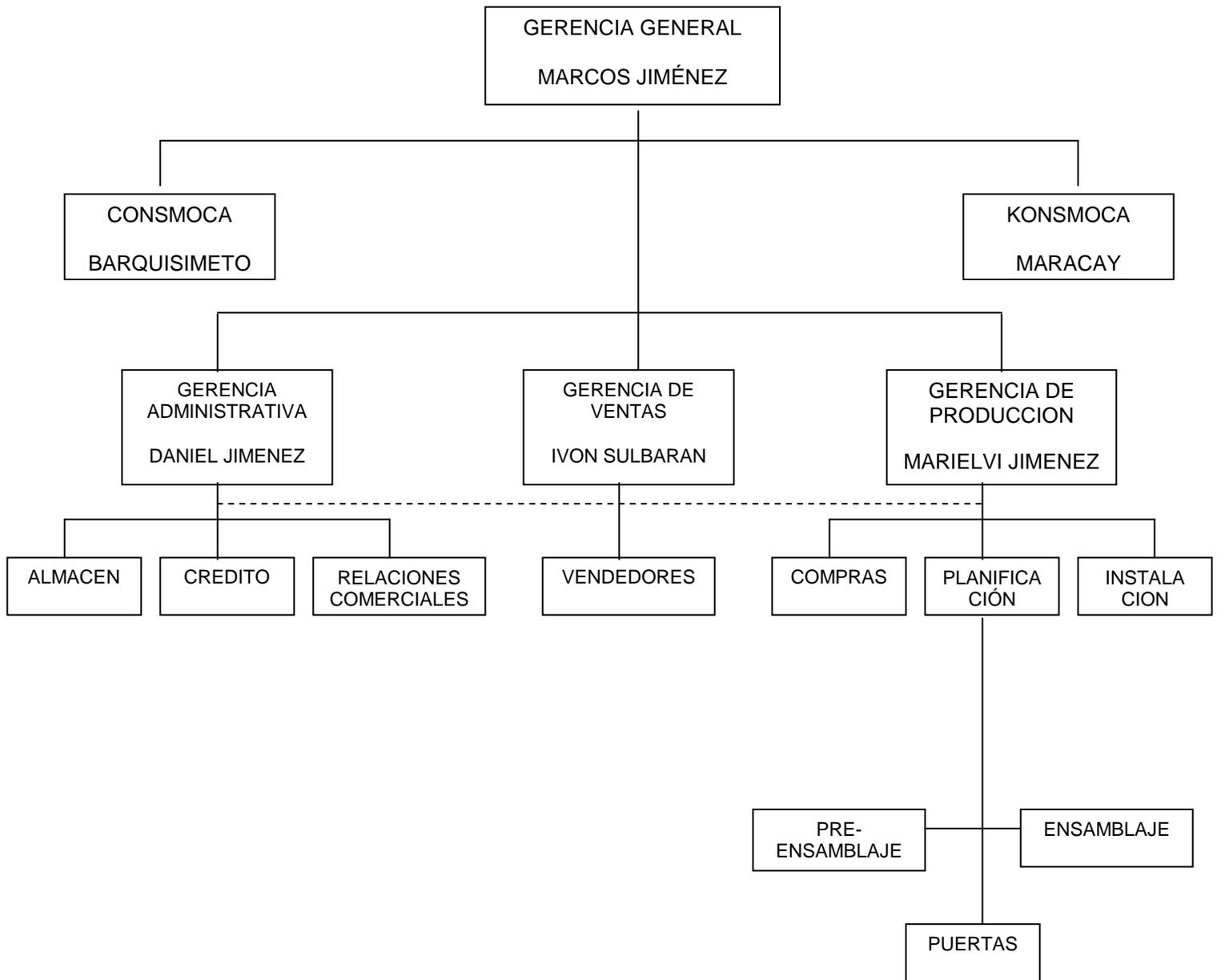


Figura 1. Organigrama CONSMOCA

Nuestro interés por investigar lo ocurrido a CONSMOCA, cinco años después de haber sido implementado el nuevo modelo gerencial, radica en la preocupación por explorar vías de investigación complementarias a las más usadas para evaluar este tipo de iniciativas, necesarias para entender la complejidad de los cambios en los modelos gerenciales. La reconstrucción de la experiencia desde el sentir de los actores principales, gerentes y trabajadores, así como de las investigadoras,

constituye un reto para comprender la razón de las contradicciones, los logros y los alcances que el nuevo modelo plantea.

Aunque el objeto de estudio es singular acotado a la empresa. CONSMOCA, sometida ésta a un proceso novedoso de gestión en un tiempo determinado, está construido sobre un conjunto de elementos que impregnan el espacio de la gente y se tejen a lo largo del contexto en el que se encuentra la organización y que le da un contenido dinámico al proceso, configurando la historia de vida de la empresa. La experiencia se valora como una actividad que se desarrolla por la introducción de un nuevo modelo de gerencia y los resultados son atestiguados por la propia historia y cotidianeidad empresarial

El escenario a partir del cual se estructura y define la investigación, es la existencia de una relación con los actores del proceso, enmarcado en conceptualizaciones y las vivencias producidas. A partir de esta adhesión irrumpen las dudas científicas que guían y delimitan el trabajo, unido a la necesidad de auscultar las interioridades y lo anónimo de la empresa, como un espacio y un tiempo construido socialmente que obliga a la construcción de la relación experiencial. Del contacto surgen las interrogantes que orientan y delimitan el proceso: interrogante principal e interrogantes derivadas, enunciadas en el intento de problematización como parte del objeto de estudio y que fueron tematizadas introduciendo significados para la observación e interpretación, teniendo como fuente de inspiración para tal fin, las ideas de Martínez (1991) y Saavedra (2005), para conformar la arquitectura metódica que se presenta en el cuadro 2 y así con su orientación pretender comprender a CONSMOCA como una institución que existe en un espacio y tiempo construidos socialmente. Investigar los cambios de este espacio y tiempo conduce a tejer las vivencias de la relación experiencial con los significados de las categorías trabajadas dentro de los constructos teóricos: Estrategias Gerenciales, Innovación, Competitividad Empresarial, Nueva Economía y Nuevas tecnologías.

En este primer momento se observan las teorías científicas y filosóficas que definen los parámetros de la investigación, al relacionar categorías y conceptos en un área específica del saber, contribuyendo a ubicar las contradicciones que van surgiendo dentro de una estructura o sistema teórico para encontrarles un significado que es permeable a todo el proceso, conformando un tejido entrecruzado por una simultaneidad de espacios no lineales en un proceso poblado de interrupciones, alteraciones, cambios y ritmos distintos, que requieren de la sincronización de las disonancias y consonancias de las acciones de los actores involucrados, para que las Estrategias Gerenciales para la Innovación en las PYMES del Estado Carabobo sean viables en el contexto de transición hacia una Sociedad Global e Informacional.

Momento 2. Reducción Fenomenológica.

Clarificación de los presupuestos, valores, actitudes, creencias, intereses e hipótesis, conduce a suspender el enjuiciamiento o reducirlo a un mínimo, requiere prescindir de lo espaciotemporal en que se ubica el fenómeno analizado, y poner entre paréntesis lo preconcebido, enfrentando la unicidad, la singularidad y la irrepitibilidad del fenómeno, desde una postura y perspectiva propia. Para lograr esta suspensión no hay una vía explícita ni una metodología incuestionable, el fenómeno debe mirarse como una realidad única e inagotable, que enfatiza la red de relaciones desde su génesis y a lo largo de su desarrollo como constitutivo de su propia existencia, sin perder de vista las nociones de análisis más generales: Estrategias Gerenciales, Innovación, Competitividad Empresarial y Sociedad Global e Informacional.

Momento 3. Descriptivo.

Descripción del fenómeno de la forma más auténtica, significa elegir la técnica de observación fenomenológica para recoger los datos; realizar la observación y elaborar la descripción protocolar.

Técnica de observación fenomenológica. La Etnografía

La Etnografía puede ser descrita metodológicamente como un método de investigación o como una estrategia o técnica de trabajo de campo; como forma de conocimiento se enmarca dentro de la tradición interpretativa de la investigación social, de allí que generalmente se incluye dentro del paradigma fenomenológico/comprendido/interpretativo (Yuni y Urbano, 2005) Estas diferentes denominaciones que se utilizan para designar al paradigma, remiten al énfasis que se pone en alguna de sus dimensiones constitutivas (filosófica, metodológica, papel de los actores).

Es importante destacar que el trabajo de campo es la fase primordial de la investigación etnográfica, se basa fundamentalmente en: la observación de lo que ocurre, la participación del etnógrafo en la comunidad y el uso de la entrevista a los participantes y actores para obtener su visión sobre los acontecimientos. La recolección de datos es un componente clave en la espiral progresiva de construcción del conocimiento, es una tarea constante, no se limita a un solo momento del proceso de investigación.

Dada la complejidad y el carácter holístico de la realidad que estudia la etnografía, solo puede alcanzarse mediante la heterogeneidad de accesos de informaciones y de fuentes. Pero a pesar de la diversidad de técnicas de recolección de información y de abordaje de los sujetos y los escenarios, hay un acuerdo en la literatura respecto a que son dos las técnicas que indefectiblemente deben formar parte de un estudio etnográfico: la Observación Participante y la Entrevista en Profundidad.

La observación Participante en términos generales se refiere a la observación que hace el investigador en el medio natural, es decir en el lugar donde se encuentran las personas observadas, teniendo una experiencia directa sobre el mundo social donde se hace la investigación, recibiendo datos directos, sobre todo descriptivos, participando en la vida cotidiana del grupo, de una organización y de las personas que va a estudiar.

La Entrevista en Profundidad: es un método de recolección de información que algunas veces, como sostiene Rusque (2003), resulta más parecido a una conversación que a un intercambio formal de preguntas y respuestas, pero que no puede quedarse solamente a nivel de conversación porque si esto sucediera difícilmente puede formar parte de las teorías de investigación.

A diferencia de la entrevista estructurada, tipo cuestionario y administrada a grandes grupos de personas, la entrevista en profundidad utilizada por los métodos cualitativos es flexible, dinámica y se considera como no directiva, no estandarizada y abierta, de aplicación a grupos reducidos de personas, razón por la cual se le denomina también entrevista semiestructurada. En esta investigación, se realizaron entrevistas en profundidad a los informantes claves, gerente y trabajadores, llevadas a cabo a través de encuentros en escenarios naturales, en la sede de la empresa CONSMOCA, de tal manera de facilitar un diálogo abierto donde los entrevistados se expresaron de una manera libre y espontánea aportando la mayor cantidad de datos posibles.

Observación Participante:

A través de esta técnica se pudo captar significados, símbolos, lenguaje total, información oculta o solapada en el escenario en estudio; aportando evidencias claves para el desarrollo de la investigación. Las conversaciones sostenidas con los informantes aportaron descripciones etnográficas de las escenas de interacción e identificación de datos para comprender el sentido del acontecer cotidiano en la organización a través de la información que discurre de manera espontánea diariamente.

Cuestionario de preguntas de selección múltiple y cerradas:

Se elaboró un cuestionario de 18 preguntas, para evaluar la gestión de mercadeo de CONSMOCA a través del comportamiento actual de la organización, para conocer las características de los consumidores y los principales competidores a nivel de estrategias de ventas y de precios utilizadas. También se elaboraron diez

preguntas de respuestas cortas y cerradas que facilitan la descripción de la empresa. Esta información así obtenida, permitió complementar los datos cualitativos obtenidos de la observación fenomenológica.

Descripción Protocolar.

Está constituida por el discurso primario, producto del diálogo que se produce en las entrevistas realizadas a los informantes claves, es decir aquellos sujetos que están mezclados directamente con el objeto de estudio, aportan evidencias importantes por poseer características especiales y están dispuestos a cooperar con la investigación. En esta investigación los informantes claves son el gerente y los trabajadores de la empresa CONSMOCA.

La importancia y la significación del diálogo como método de conocimiento, la expresa Martínez (1991), cuando afirma:

El contexto verbal permite, asimismo, motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y colaboración, reconocer sus logros, prevenir una falsificación, reducir los formalismos, estimular su memoria, aminorar la confusión o ayudarlo a explorar, reconocer o aceptar sus propias vivencias inconscientes. Y en cada una de estas posibles interacciones también es posible decir la amplitud o estrechez con que debe plantearse el problema, si una pregunta debe estructurarse en su totalidad o dejarse abierta, y hasta que punto resulta conveniente insinuar una solución o respuesta. (p. 68)

Cada entrevista fue transcrita textualmente y expresada a lo largo de un discurso que discurre en una conversación abierta y espontánea sin omitir pormenores. Para procesar esta información se hizo necesario revisar repetidas veces las transcripciones y la recepción auditiva de los diálogos grabados, intentando captar la mayor cantidad posible de datos y detalles que en una primera revisión no parecían relevantes, pero posteriormente se incorporaron por considerarlos útiles y convenientes o porque permiten aclarar algunas ambigüedades. Los escenarios donde se realizaron las entrevistas fueron las sedes

de CONSMOCA, en San Diego y en el Viñedo y la unidad de análisis la constituye la empresa CONSMOCA.

Para categorizar, se utilizó como guía la matriz propuesta por Martínez como procedimiento práctico para la categorización, que consiste en transcribir las entrevistas en los dos tercios derechos de cada página, guardando el tercio izquierdo para las notas especiales, categorización y recategorización. Recomienda el autor enumerar las páginas y las líneas del texto, y marcar adecuadamente los textos de los diferentes interlocutores.

Momento 4. Estructural.

Intuición de la esencia estudio de las descripciones contenidas en los protocolos.

Cuando se hace la lectura general de cada protocolo, se debe apartar todo lo que no surja de la descripción protocolar, según Martínez (1991), si no lo hacemos no veremos más de lo que sabemos y no haremos otra cosa que ratificar lo que creemos; por lo tanto, es necesario ser tolerantes a lo impreciso, tener la suficiente resistencia a la necesidad de dar sentido a todo con rapidez y no anticiparnos a conceptualizar o codificar de acuerdo a esquemas preconcebidos. Se deben hacer tantas lecturas y revisiones protocolares como sean necesarias, el investigador debe sumergirse mentalmente en el material primario protocolar, para lograr una visión del conjunto y proceder a la categorización, que comenzó desde la misma recolección de los datos y la expresamos con anotaciones marginales y algunos rótulos; pero ahora se busca clasificar las partes en relación con el todo para describir categorías que permiten definir, integrar y reintegrar el todo con las partes de acuerdo a la delimitación de las unidades temáticas naturales y a los temas centrales que dominan cada unidad temática, para expresarlos en lenguaje científico, de tal forma que emerja el significado de cada evidencia o dato, para conformar poco a poco el tejido complejo que le va dando forma y sentido a la integración de discursos en la medida que van apareciendo los nexos para nutrir la configuración de una posible estructura teórica.

Momento 5. Reducción trascendental.

Interpretar el significado del fenómeno estudiado en su relación con el todo, según Saavedra (2005), es la fase en la que el método plantea la necesidad de despojarse de todo elemento psicobiológico y sociocultural que afecte al sujeto investigador, lenguaje, cultura, entorno geosocial, como factores que se ponderan para evitar la construcción de interpretaciones erradas del significado del fenómeno trabajado, y poder adentrarse entonces en la teorización a partir de este método formal y estructural, para jugar con las ideas, el sujeto percibe, contrasta, compara, establece nexos, enlaces o relaciones y especula hasta estructurar la información. Este procedimiento se hace para cada caso y los resultados se van integrando de caso en caso y así sucesivamente hasta llegar a un estadio que se llama punto de saturación, donde ya no se aporta nada nuevo. El objetivo siguiente es alcanzar uno de los tres niveles presentados por Martínez (1991), para su teorización: nivel 1, descripción normal; nivel 2, descripción endógena; nivel 3, teorización original.

El nivel alcanzado en este estudio se corresponde con el nivel de descripción endógena, donde se presenta una síntesis descriptiva, matizada y viva de sus hallazgos, la categorización se realiza aceptando las teorías, las estructuras organizativas y las categorías descritas en el marco de referencia del fenómeno desde lo teórico, entretejida a lo largo de cada aspecto trabajado en la estructura del estudio y representan las conclusiones científicas y las hipótesis probables.

En cuanto a los alcances de las interpretaciones, se propone generar una teoría sustantiva, entendida ésta como la teoría que trata de describir intensamente un sujeto, grupo o población situándolo en un contexto o escenario y en una dimensión temporal específica.

Es importante aclarar que este tipo de teoría sólo permite dar cuenta de la población concreta que se ha investigado y sus resultados son generalizables sólo a poblaciones o escenarios similares.

Cuadro 2 Arquitectura Metódica

MOMENTOS	REFERENCIALES	ACTIVIDADES
1 INTRODUCCIÓN AL MUNDO TEÓRICO Y NATURAL	OBSERVACIÓN DE TEORÍAS CIENTÍFICAS Y FILOSÓFICAS.	1.1 DESCRIBIR EL FENÓMENO DESDE LO TEÓRICO Y VIVENCIAL
2 REDUCCIÓN FENOMENOLÓGICA	CLARIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS (VALORES, ACTITUDES, CREENCIAS, INTERESES, HIPÓTESIS)	2.1 SUSPENDER EL ENJUICIAMIENTO O REDUCIR A UN MINIMO
3 DESCRIPTIVO	DESCRIPCIÓN DEL FENÓMENO EN LA FORMA MÁS AUTÉNTICA	3.1 ELEGIR LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN FENOMENOLÓGICA PARA RECOGER LOS DATOS. 3.2 REALIZAR LA OBSERVACIÓN 3.3 ELABORAR LA DESCRIPCIÓN PROTOCOLAR
4 ESTRUCTURAL	INTUICIÓN DE LA ESENCIA ESTUDIO DE LAS DESCRIPCIONES CONTENIDAS EN LOS PROTOCOLOS	4.1 LECTURA GENERAL DE CADA PROTOCOLO 4.2 DELIMITAR UNIDADES TEMÁTICAS NATURALES 4.3 DETERMINAR EL TEMA CENTRAL QUE DOMINA CADA UNIDAD TEMÁTICA 4.4 EXPRESAR EL TEMA CENTRAL EN LENGUAJE CIENTÍFICO 4.5 INTEGRAR TODOS LOS TEMAS CENTRALES EN UNA ESTRUCTURA DESCRIPTIVA 4.6 INTEGRAR TODAS LAS ESTRUCTURAS PARTICULARES EN UNA ESTRUCTURA GENERAL 4.7 ENTREVISTAR A LOS SUJETOS ESTUDIADOS PARA ACLARAR Y PERFECCIONAR EL CONOCIMIENTO LOGRADO.
5 REDUCCIÓN TRASCENDENTAL	SIGNIFICADO DEL FENÓMENO ESTUDIADO	5 INTERPRETAR EL SIGNIFICADO DEL FENÓMENO EN SU RELACIÓN CON EL TODO
6 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	COMPARACIÓN Y CONTRAPOSICIÓN DE RESULTADOS	6 RELACIONAR RESULTADOS CON LAS CONCLUSIONES DE OTROS INVESTIGADORES .

CAPITULO III

TENDENCIAS ECONÓMICAS Y ORGANIZACIONALES EMERGENTES

La Nueva Economía

Según Suárez (2001), el término Nueva Economía comenzó a utilizarse durante los años 90 para referirse a las nuevas actividades productivas relacionadas con la nueva sociedad de la información y el conocimiento, las cuales encuentran en Internet su principal instrumento de trabajo, y en el *National Association of SecurityDealers Automated Quotations* (NASDAQ), el mercado de valores de referencia (especializado en la promoción y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas de los Estados Unidos de América) y, por añadidura se denomina Nueva Economía a lo que el resto de los países del mundo intentan hacer en este campo, siguiendo el ejemplo americano.

Las empresas de la Nueva Economía no solo son aquellas que producen bienes y servicios tradicionales. También existe una gran variedad de negocios en Internet, que venden intangibles, información, música, entretenimiento y diversión, servicios financieros, etcétera o las que venden software y la asesoría imprescindible para el funcionamiento de los negocios.

Entre las empresas que operan en la Internet existen las que relacionan clientes con productores y éstos con proveedores pero también existen muchas otras cuyo negocio consiste en explotar otro tipo de relaciones.

Otra característica de las empresas de la Nueva Economía es el teletrabajo, cada día es mayor el número de personas que tienen la posibilidad de trabajar, a través de su ordenador personal, en la casa o desde cualquier otro lugar. Este es el

denominado *homeworking* (trabajo en casa) o *teleworking* (trabajo a distancia o fuera de la oficina). Para la *e-business* no hay horario ni fronteras geográficas.

La manera de hacer Empresa en La Nueva Economía (Las *e-business*)

1. En una primera etapa, las empresas acceden a Internet como un usuario más.
 - ✓ Navegan por la red para ver lo que encuentran que pueda resultarles de utilidad.
 - ✓ Comienzan a utilizar el correo electrónico en sustitución del correo normal, el teléfono y el fax.
 - ✓ Diseñan una página *web* de carácter informativo y la dejan en la red y se empiezan a contar los visitantes de la misma.
2. En la segunda etapa: se comienza a vender productos a través de la red.
 - ✓ Se diseña una página interactiva que informe a los clientes directa y eficazmente, les ofrezca confianza de la recepción del producto y el buen uso de los datos financieros.
 - ✓ Surgen los primeros problemas de logística: la producción y distribución de los productos en el tiempo prometido y su cobro.
3. En la tercera etapa: La empresa realiza importantes inversiones en equipos informativos y sistemas de información.
 - ✓ Toda orden de venta de los clientes en red se transmite inmediatamente y electrónicamente a todos los departamentos, divisiones y unidades operativas de la empresa y a los proveedores, a quienes se les integra electrónicamente en la propia empresa.
4. En la cuarta etapa: La empresa es gestionada automáticamente por medio de los canales electrónicos de información.
 - ✓ Toda orden de venta es transmitida inmediatamente a las unidades o agentes de la empresa implicados, que al igual que los clientes

- pueden hallarse ubicados físicamente en lugares geográficos muy distantes.
- ✓ Se trabaja en tiempo real, procurando operar con la mayor rapidez y con la menor acumulación de *stocks*.
5. En una quinta etapa:
- ✓ La empresa tiene un notable conocimiento de las posibilidades y potencialidades de sus proveedores y empresas auxiliares así como de las necesidades adicionales o colaterales de su cartera de clientes.
 - ✓ Se les abre la posibilidad de ampliar la gama de sus líneas de producción, de crecer en forma integrada horizontal, vertical y/o conglomeradamente, con una proyección comercial que alcance a todo el planeta.
6. En la sexta etapa:
- ✓ Se alcanza una cierta situación de equilibrio. Las empresas de Internet no pueden crecer indefinidamente, porque ello iría en contra de las leyes de la competencia y los poderes públicos podrían intervenir para limitar y reconducir el fenómeno.
 - ✓ La lealtad de proveedores y clientes tampoco es inquebrantable. Algunos se irán con aquellas empresas de la red que les ofrezcan mejores condiciones.
 - ✓ La propia competencia interempresarial limitara su tamaño y muchas empresas quebraran o desaparecerán de la red.
 - ✓ Al final de proceso sólo sobrevivirán las empresas más eficientes y mejor dimensionadas de conformidad con las restricciones legales o de cualquier otro tipo existentes.
 - ✓ Los gobiernos deberán estar vigilantes ante la amenaza de que las empresas de Internet se configuren como monopolios naturales.

El autor expresa su entendimiento del proceso de globalización como fenómeno de extraordinaria importancia que ha deparado un gran progreso a la humanidad, esperando que sus efectos benéficos sean todavía mayores en un futuro próximo.

Pero lo cierto es que el mercado que sirve de fundamento a la globalización –un mercado sin restricciones arancelarias ni aduaneras de cualquier tipo, que se quiere extender a todos los países- no es una institución caritativa. La justicia consustancial con la economía de mercado es la conmutativa y no la distributiva. El movimiento globalizador tiene que ser encausado convenientemente. De seguir como hasta ahora las diferencias de renta y riqueza entre ricos y pobres dentro de un mismo país o entre los diferentes países serán tan irritantes a corto plazo –de hecho lo están siendo ya- que la globalización será fuente de conflictos por doquier.

Quiere con ello decir que los países ricos tienen que ayudar a los países pobres, aunque sólo sea para que en el mundo reine una cierta paz y estabilidad y se pueda proseguir con el régimen de libre comercio. Y esa ayuda hay que institucionalizarla para que se canalice convenientemente de manera duradera. La justicia conmutativa necesita del correctivo de la justicia distributiva para que el orden económico internacional recién instaurado no salte por los aires. La justicia distributiva o redistributiva precede a la justicia conmutativa.

La Nueva Economía del Siglo XXI

De acuerdo con Gélinier, y Pateyron, (2001) nos encontramos en un nuevo mundo que evoluciona sin cesar, acelerándose cada día. El viejo mundo ha sido sacudido por un tornado de renovación que ha dado lugar a la globalización, los mercados financieros, la red Internet y una nueva dinámica humana. Todos los conceptos económicos (del marxismo a la teoría clásica, pasando por el keynesianismo) así como los modelos económicos, hoy deben ser revisados, reconsiderados a la luz de los cambios provocados en las empresas a partir del advenimiento de un nuevo mundo de gestión estratégica y valorización de los hombres.

En consecuencia hoy se ha pasado de una economía de endeudamiento a una economía de mercado que ya no exige un resultado positivo del ejercicio contable,

sino una creación de valor presente y previsto, enteramente competitivo, del 10 al 15 por ciento de los fondos propios.

Como consecuencia de lo anterior las jerarquías se transforman por todas partes en la sociedad, bajo la acción de la globalización y del comportamiento de los estados: las empresas se hacen transnacionales y adquieren magnitud mundial, surgiendo una Nueva Economía: la de las nuevas tecnologías de la información (con Internet y el comercio electrónico), la de las biotecnologías, etc.

En la nueva sociedad que emerge está en vigencia la economía del conocimiento: los individuos que no reciban instrucción formaran parte de los nuevos pobres, de un neoproletariado en condiciones de vida cada vez más precarias.

También en la nueva sociedad todos tienen la vocación de ser más libres, pero también más responsabilidad. Los gobiernos de cada país reaccionan de diferentes maneras ante la nueva economía. Algunos intentan demorar este proceso por temor a perder el poder. Otros, como los Estados Unidos la favorecen, convencidos del interés vital de la Nueva Economía tanto en el ámbito de la creación de riqueza como en el aspecto social por la cantidad de nuevos empleos potenciales.

El fundamento técnico irreversible de la globalización es la disminución de los costos y demoras en el transporte de bienes y la transferencia de datos. las nuevas tecnologías suman a la implacable competencia mundial la coacción de una nueva velocidad de cambio.

Según expertos el efecto de la nueva dinámica de la evolución tecnológica se resume de la siguiente manera:

- ✓ *Ley de Moore:* la capacidad de los microprocesadores se duplica a precio constante cada 18 meses.

- ✓ *Ley de Gilder:* la capacidad de las redes de comunicación se triplica cada año.
- ✓ *Ley de Metcalfe:* el valor global de una red aumenta proporcionalmente al cuadrado de la cantidad de sus miembros. (los mercados financieros ratifican esta ley con los precios extravagantes en los cuales se negocian las funciones referentes al teléfono celular, las mensajerías electrónicas, Internet).

Estas "leyes" condicionaran la economía durante los diez o veinte próximos años: están en la base de la nueva economía de fuerte crecimiento innovador. La globalización es mundialmente positiva, pues es poderosamente creadora de valor. Los intercambios mutuos contribuyen, en particular, al crecimiento de los países poco desarrollados, favoreciendo a las dos partes que permanecen abiertas a esos intercambios, a pesar de la tentación primaria del proteccionismo y a condición de que la transición sea no destructiva de las estructuras sociales. Igualmente ofrece oportunidades a las empresas capaces y ambiciosas, accesibles incluso para las PYMES a través de Internet.

Pero también existe una fuerte corriente de opinión que cuestiona los beneficios de la globalización y proclama sus perjuicios:

- ✓ La destrucción de las estructuras y empleos locales así como de las culturas e identidades nacionales.
- ✓ Nivelación para debajo de todo el planeta.
- ✓ Competencia terrible, despiadada, a menudo poco previsible.

La mayor parte de las democracias adoptan una suerte de proteccionismo de transición en materia cultural, para ayudar a mantener competitivos ciertos rasgos de su cultura.

Korten, (2000) encontró en la visión de los sistemas vivientes, de las doctoras Mae-wan Ho y Elisabet Sahtouris, los principios subyacentes para la reestructuración de las instituciones y de las relaciones económicas en un mundo post empresarial.

La clave para descubrir la diferencia entre la sociedad que somos y la sociedad que potencialmente podemos llegar a ser fue la diferencia que articuló la Dra. Ho entre la metáfora de la maquina y la metáfora del organismo viviente. Como se sabe durante casi trescientos años, sociedades occidentales así como, cada vez más, las sociedades de todo el mundo han estado viviendo según los preceptos básicos de la física newtoniana. Según estos las personas son máquinas, extremadamente complejas cuyo comportamiento está dictado por leyes naturales que se pueden conocer. La materia es la única realidad, y el todo es igual a la suma de sus partes. Al mejorar nuestra comprensión de las partes, a través de los principios reduccionistas de la ciencia, vamos adquiriendo dominio sobre el todo y el poder de doblegar a la naturaleza según nuestros propósitos.

La historia narrada tiene según Korten numerosos efectos positivos como son los siguientes:

- ✓ Liberó a las sociedades occidentales de la absurda tiranía intelectual de la iglesia.
- ✓ Dio legitimidad al aprendizaje a través de la observación empírica.
- ✓ Centro la atención en el dominio del mundo material
- ✓ Dio origen a extraordinarios avances en el conocimiento científico y la tecnología, lo que trajo una riqueza inimaginable a un 20% de la población mundial y propulsaron a nuestra especie hacia niveles de conciencia y comunicación planetarios. Pero también tiene efectos negativos, los que nos están poniendo en una senda de autodestrucción, entre otras cosas:
- ✓ Nos ha llevado a adoptar el dinero como el valor definitorio de las sociedades contemporáneas.
- ✓ Ha dado origen a una ética hedonista de autogratificación material.

- ✓ Ocurre el gran desarrollo de las mega-instituciones jerárquicas que funcionan según principios de control del estado y la gran empresa.
- ✓ Surge un sistema económico que retribuye la avaricia y destruye la vida.
- ✓ Nos dice que no tenemos nada más elevado a que aspirar que entregarnos al lujo material.
- ✓ Nos absuelve de la responsabilidad moral por las consecuencias de nuestras acciones, estableciendo de esta forma el escenario tanto lógico como emocional para aceptar el capitalismo.

Refiere el autor que cuando buscamos las fuerzas impulsoras que están detrás de la destrucción de la vida a cambio del dinero para enriquecer a unos pocos, la atención se dirige inexorablemente a una institución que es la corporación.

La corporación no es una persona y no vive. Se trata de una unión sin vida de derechos financieros y relaciones legalmente protegidos, diseñados brillantemente para servir al dinero y a sus imperativos.

El autor resalta la importancia desde el punto de vista instructivo, de recordar que la corporación moderna es descendiente de las empresas concesionarias, como la Compañía Británica de las Indias Orientales y la Compañía Hudson Bay, que formo la corona británica como monopolios para la explotación de los territorios coloniales mediante la extracción de su mano de obra y sus recursos, y monopolizando sus mercados.

Ejemplos de los beneficios que obtienen las corporaciones más grandes del mundo, derivados de los siguientes perjuicios:

- ✓ Agotamiento del *capital natural* debido al desmantelamiento de bosques, pesquerías y depósitos minerales, comercialización agresiva de productos químicos tóxicos y vertido de desechos peligrosos que convierten a las tierras originalmente productivas y las aguas en zonas muertas;

- ✓ Agotamiento del capital humano con condiciones laborales precarias, como las maquilas mexicanas, donde emplean a mujeres jóvenes productivas y vitales durante tres o cuatro años hasta que quedan inválidas de manera permanente por problemas de vista, alergias, disfunciones renales y heridas debidas al continuo estrés;
- ✓ Agotamiento del capital social, al desorganizar los sindicatos, bajar los salarios, tratar a los trabajadores como bienes consumibles, cerrar plantas centrales, de las que dependen las comunidades, para trasladarlas a zonas de menores costes, y dejar que sea la sociedad la que absorbe el derrumbamiento familiar y comunitario y la violencia que son consecuencia inevitable del estrés resultante.
- ✓ Agotamiento del Capital institucional minando el funcionamiento y credibilidad de los gobiernos e instituciones democráticas, dado que invierten millones en campañas políticas para obtener subsidios públicos, conseguir ayuda gubernamental y exenciones fiscales; y luchan para debilitar los estándares medioambientales de salud y de mano de obra que son esenciales para la estabilidad de la sociedad a largo plazo.

Los grandes desafíos científicos del tercer milenio residen en una profundización de la comprensión de la vida y sus potenciales. "Así como la ciencia de un universo muerto definió nuestro pasado, nuestro futuro depende de nuestra propia comprensión como seres que forman parte del proceso viviente de nuestro planeta". (ibid. 2000, p. 29)

La alternativa al nuevo capitalismo global, a la consolidación del poder económico a través de las megacorporaciones globales, es un sistema universal de economías de mercado, gobernadas democráticamente que honren los principios básicos del mercado propuestos por Adam Smith en su obra *Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations* (Consideraciones sobre la Naturaleza y las Causas de la Riqueza de las Naciones) publicada en 1776, libro de referencia donde expone las bases democráticas de una economía auto-organizada cuyos recursos

productivos recaen en la interacción de pequeños compradores y vendedores que toman decisiones basadas en función de sus necesidades e intereses individuales. Su Teoría del Mercado, se desarrolló hacia una construcción intelectual, elegante y coherente apoyada en supuestos cuidadosamente articulados relacionados con las condiciones bajo las cuales tales procesos auto-organizados efectivamente llevarían a unos resultados socialmente óptimos, como por ejemplo:

- ✓ Los compradores y los vendedores deben ser demasiado pequeños para influir sobre el precio del mercado.
- ✓ Todos los participantes deben disponer de información completa y no puede haber secretos comerciales.
- ✓ Los vendedores deben soportar el coste completo de los productos que vendan y trasladarlos al precio de venta.
- ✓ La inversión de capital debe permanecer dentro de los límites nacionales y el comercio entre los países debe equilibrarse.
- ✓ Los ahorros deben invertirse en la creación de capital productivo.

Con respecto a los planteamientos anteriores. Soros (Citado en Korten, 2000), sostiene que hay un problema crítico porque la Teoría Económica es un sistema axiomático: en la medida en que se mantienen los supuestos básicos, se desprenden las conclusiones. Pero cuando se examinan de cerca los supuestos, se encuentra que no son aplicables al mundo real, según el autor allí reside la trampa ya que las condiciones de lo que llamamos habitualmente una economía capitalista, contradicen directamente los supuestos de la Teoría de Mercado en cada instancia

Korten demuestra en su obra que los mercados saludables son la clave para la creación de sociedades justas, sostenibles y compasivas, la Teoría del Mercado, empezando por Adam Smith ha sido bien explícita en que la eficiencia de la dinámica autoorganizativa del mercado es consecuencia de la competencia entre pequeñas empresas, de propiedad local, dentro de mercados locales sobre la base de precio, calidad y servicio, en respuesta a necesidades y valores definidos por el cliente. Ningún comprador o vendedor puede ser suficientemente grande como para influir

individualmente sobre el precio del mercado, en contraste, lo que existe y conocemos como la economía capitalista global está dominada por pocos especuladores financieros y unas cuantas mega-corporaciones a nivel mundial, con influencia para manipular precios, determinar los productos que estarían disponibles para los consumidores, absorber o eliminar competidores del mercado, y hasta dar nueva forma a los valores de la cultura popular para crear una demanda para lo que ellas deciden ofrecer. Ejemplo de estas prácticas monopolistas se han evidenciado en el caso bien conocido del dominio de la industria del software y de Internet por *Microsoft Corporation*.

Las mega-corporaciones y entidades financieras siguen concentrando y consolidando su poder sobre los mercados, la tecnología y el capital a través de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, incluso desprendiéndose de su responsabilidad hacia terceros mediante procesos de redimensionamiento y contrataciones externas, sobre este particular existen estadísticas que hablan por sí solas.

En cuanto a los cambios tecnológicos que impulsan al proceso de globalización vale la pena destacar que el desarrollo de las tecnologías de información experimenta importantes aceleraciones, una constante del sector. Cada quince o veinte años un conjunto de progresos técnicos logra estimular -a la manera de una droga- el desarrollo de estas tecnologías. Entre 1945-1950, fueron las primeras computadoras; en los sesenta, la difusión masiva de los transistores, la aparición de los lenguajes evolucionados y la tercera generación de computadoras; en los años 70-80, los circuitos integrados, la eclosión de la microinformática y los múltiples puntos de encuentro entre informática, telecomunicación y medios audiovisuales. Los dos hechos cuya conjunción constituye la chispa de los años 1990-2000 son la Ultra Large Scale Integration (ULSI) que habrá de provocar un crecimiento de factor 10.000 en la relación integración/precio de los circuitos electrónicos y la operatividad de la inteligencia artificial (I.A.) Lemoine (1989).

La inteligencia artificial (IA), cuyos progresos en materia de operación de los trabajos estarán estimulados por los avances en el rendimiento de la electrónica, constituye un paso adelante en la evolución de la informática: En todas las actividades, aún en las más triviales, la IA podrá desarrollarse de manera operacional.

La inteligencia, valor supremo de las sociedades, va a penetrar profundamente en el terreno tecnológico y económico.

El avance de las tecnologías de la información conduce a una nueva problemática. Los temas debatidos hasta ahora han sido el de la difusión de las tecnologías y el de su impacto en los principales resortes de la economía industrial: La productividad y el empleo, el consumo y el tiempo libre, las estructuras colectivas de la organización social, ahora la interrogante se plantea en torno al cambio de naturaleza del propio sistema económico, a medida que éste se basa en la administración de la información. La meta es la constitución de una economía basada en la información, cuyos principios fundamentales de eficacia y equilibrio tienen que ver con un registro diferente a los de la economía industrial.

De igual forma los razonamientos clásicos acerca del trabajo y el capital ya no parecen pertinentes frente a un sistema de producción e intercambio que se estructura alrededor de la administración de la información. Es muy difícil que la perspectiva del empleo y el crecimiento ignoren estas transformaciones.

Cabe destacar que no es lo específico de estas tecnologías aumentar la productividad, ni ampliar la circulación de bienes culturales sino procesar la información, modificando así las relaciones entre la realidad económica y sus principios de regulación y engendrando una colisión entre la producción de riquezas, el consumo de mercaderías, la expresión de los individuos y la movilización de su potencia psíquica.

Tres elementos están definiendo esta economía de la información Lemoine. (ob. cit.).

1. Las empresas y el procesamiento de la información. El hecho nuevo es que las estrategias se definen a partir de puntos de apoyo tales como herramientas, equipos mentales, *stocks* de información, inversiones en *softwares*, etc.
2. La transformación de las redes para el gran público. El impacto de las nuevas tecnologías en el consumo ha sido concebido hasta ahora en términos de equipamiento para la comunicación, la cultura y el ocio. Esto no correspondía únicamente a una interrogante sobre los modos de vida sino también a un razonamiento acerca de los equilibrios económicos. La telemática, el video casetero y las mini computadoras parecen llamados a relevar en materia de estimulación de la demanda al automóvil y a los bienes electrodomésticos cuyos mercados están hoy saturados y que encuentran salida para pocos más que la demanda de la renovación. Indudablemente, las tecnologías de información están cambiando la condición de los consumidores, al confrontarlos con una mutación profunda de toda la economía de la distribución. Los conceptos de red e interactividad llevados hasta el nivel de un consumidor creativo marcan los rasgos de esta mutación.
3. Las tecnologías de información favorecen la separación de las funciones de producción y distribución en el sector de los servicios y bienes inmateriales. Al fortalecer el tecnicismo del productor de servicios, lo estimulan a buscar una red de distribución más apta para ampliar su audiencia y amortizar las inversiones importantes que serán necesarias para innovar y adaptar los métodos, los programas y las formulas de servicio a los diferentes mercados. Paralelamente, las telecomunicaciones, los bancos de datos, los sistemas expertos harán posible que nuevas redes adquieran la capacidad necesaria para comercializar sus servicios. Los viajes y el turismo, los bancos, las diversiones, la venta y el alquiler de

inmuebles, las reservas, los seguros, la asistencia, entran en una lógica en la que la distribución deja de estar orgánicamente ligada a la producción. Como resultado se presenta la competencia entre distintas redes: las especializadas y las que tengan una vocación múltiple, aquellas a las que se pueda acceder en forma de autoservicio a partir de terminales domiciliarias y las redes con valor humano agregado. Otra gran resultante de las tecnologías de información aplicadas al consumo es la modificación del estatus de las mercaderías, que estará mas estrechamente combinado con una lógica de comunicación. El nuevo fenómeno es la interactividad que permite el procesamiento de la información:

Una nueva imagen del individuo apuntalada por las ciencias cognoscitivas. Las tecnologías de información interrogan a la ciencia y al movimiento de ideas. Construcciones como la teoría de la información o la teoría general de sistema fueron desarrolladas para ocupar el espacio intelectual abierto por el avance tecnológico. La existencia de la computadora encarna una nueva interrogante para la lógica, cuyo producto es, de alguna manera, la inteligencia artificial. En todas las actividades, aun en las más triviales la IA podrá desarrollarse de manera operacional penetrando profundamente en el terreno tecnológico y económico.

El desarrollo intensivo de la tecnología de información abre y señala un nuevo espacio de conocimiento: el funcionamiento intelectual del hombre. Este espacio atrae a diversas disciplinas, las obliga a confrontarse y a pensar en su articulación. Inteligencia artificial, lingüística, lógica, psicología del aprendizaje y neuro-ciencias se encuentran en un frente común de investigación con interacciones múltiples: La investigación cognoscitiva.

Las ciencias cognoscitivas anuncian una nueva imagen del individuo, cuyos rasgos se hacen más nítidos por el contraste entre inteligencia natural e inteligencia

artificial. La fuerza de esta imagen está dada por su penetración en el análisis de los desafíos colectivos hacia los que la mutación tecnológica empuja a la sociedad.

En la opinión de los autores consultados, la globalización es un proceso de transformación que está provocando cambios en el mundo, que están afectando tanto las relaciones económicas internacionales como las economías internas, conduciendo a un reacomodo de la sociedad, su visión mundial, sus valores, su estructura y de sus instituciones claves. En este proceso la tecnología se ubica como el factor común que hace posible los cambios fundamentales en la economía internacional que han ocasionado la globalización de los mercados.

Los paradigmas de la era industrial están asociados al rol centralizador y gerencial de la economía por parte del estado nación. Según esto es el gobierno el que impulsa la economía mediante el ejercicio de un fuerte control en nombre de la soberanía nacional. Es el que toma la iniciativa procurando la prosperidad de la nación mediante el crecimiento económico basado en la manufactura y la exportación y fortalece a las industrias prioritarias (determinadas por él). La experiencia ha demostrado que el tiempo para lograr el cambio es bastante largo, según el autor ocurre gradualmente, en décadas.

En la era de la información el gobierno estimula el desarrollo regional sin concentrarse en industrias específicas, procurando la prosperidad con base en compañías interdependientes centradas en redes que crean servicios intensivos de información. Las empresas son las que toman las iniciativas. Asimismo, la experiencia ha demostrado que el tiempo requerido para lograr el cambio es corto.

Para Ohmae, (1995) la transformación actual conduce a un cambio de era, de la era industrial a la era de la información. La era industrial fue producto de una transformación impulsada por un cambio radical en el significado del conocimiento y presenta dos fases claramente identificadas: la primera en donde el conocimiento se aplicó a herramientas, procesos y productos, a la que Drucker, (1994) denominó la

Revolución Industrial y la segunda fase, que se inició en el año 1880 en la que el conocimiento, en su nuevo significado comenzó a aplicarse al trabajo. Esta segunda fase el autor la denomina la Revolución de la Productividad.

Indiscutiblemente que el cambio en el significado del conocimiento ha transformado a la sociedad y a la economía. El conocimiento formal ha pasado a ser el recurso personal y económico clave y significativo mientras que los factores de producción tradicionales: la tierra, y sus recursos naturales, el trabajo y el capital han pasado a desempeñar un rol secundario.

Según Drucker, (idem), en la era de la información el conocimiento pasa a tener un nuevo sentido: el conocimiento como instrumento. Se trata de proporcionar conocimientos para averiguar como aplicar el que ya existe para obtener resultados: se trata de la aplicación del conocimiento a la innovación sistemática.

A final del siglo XX, vivimos un intervalo de la historia caracterizado por la transformación de nuestra cultura material por obra de un nuevo paradigma tecnológico organizado en torno a las tecnologías de la información.

En continuidad con Harvey Brooks y Daniel Bell (citados en Castell, 1997) se entiende por tecnología "el uso del conocimiento científico para especificar modos de hacer cosas de una manera reproducible". p. 56. Entre las tecnologías de la información incluye, como otros autores, el conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, la informática (máquinas y software), las telecomunicaciones (televisión, radio) y la opto electrónica. También el autor incluye en el ámbito de las tecnologías de la información, la ingeniería genética y su conjunto de desarrollos y aplicaciones en expansión.

Esto se debe a que la ingeniería genética se centra en la decodificación, manipulación y reprogramación final de los códigos de información de la materia viva. Pero también porque en la década de 1990, la biología, la electrónica y la

informática parecen estar convergiendo e interactuando en sus aplicaciones, en sus materiales y, en su planteamiento conceptual.

En torno a este núcleo de tecnologías de la información “está constituyéndose, durante las dos últimas décadas del siglo XX una constelación de importantes descubrimientos en materiales avanzados, en fuentes de energía, en aplicaciones médicas, en técnicas de fabricación (en curso o potenciales, como la nanotecnología) y en la tecnología del transporte, entre otros”. *ibid.* p. 56

Según Castells la revolución de la tecnología de la información es un acontecimiento histórico, tan importante como lo fue la Revolución Industrial del siglo XVIII inductor de discontinuidad en la base material de la economía, la sociedad y la cultura. La Primera Revolución Industrial, si bien no se basó en la ciencia. Contó con un amplio uso de la información, aplicando y desarrollando el conocimiento ya existente, y la Segunda Revolución Industrial, se caracterizó por el papel decisivo de la ciencia para fomentar la innovación.

A diferencia de cualquier revolución, el núcleo de la transformación que se está experimentando en la revolución en curso remite a las tecnologías del procesamiento de la información y de la comunicación “La tecnología de la información es a esta revolución lo que las nuevas fuentes de energía fueron a las sucesivas revoluciones industriales del motor de vapor a los combustibles fósiles e incluso a la energía nuclear, ya que la generación y distribución de energía fue el elemento clave subyacente en la sociedad industrial...”. *ibid.* p. 57). La revolución tecnológica actual se caracteriza por la aplicación del conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento, y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos.

El Paradigma de la Tecnología de la Información

Según Freeman (citado en Castell, 1997). El cambio contemporáneo de paradigma puede contemplarse como el paso de una tecnología basada fundamentalmente en insumos baratos de energía a otra basada sobre todo en insumos baratos de información derivados de los avances en la microelectrónica y la tecnología de las comunicaciones. Un paradigma tecnoeconómico es un grupo de innovaciones técnicas, organizativas y gerenciales interrelacionadas, cuyas ventajas se van a encontrar no solo en una gama de productos y sistemas, sino en su mayoría en la dinámica de la estructura del coste relativo de todos los posibles insumos (inputs) para la producción.

Los rasgos que constituyen el núcleo del paradigma de la tecnología de la información, según Castell, (ibid) son los siguientes:

1. La información es su materia prima. Son tecnologías para actuar sobre la información, no sólo información para actuar sobre la tecnología.
2. Capacidad de penetración de los efectos de las nuevas tecnologías. Todos los procesos de nuestra existencia individual y colectiva están directamente moldeados (no determinados) por el nuevo medio tecnológico.
3. La lógica de interconexión de todo sistema o conjunto de relaciones que utilizan estas nuevas tecnologías de la información está en la morfología de red. Esta configuración topológica parece estar bien adaptada para una complejidad de interacción creciente y para pautas de desarrollo impredecibles que surgen del poder creativo de esa interacción. Es así como también es necesaria para estructurar lo no estructurado mientras se preserva su flexibilidad, ya que lo no estructurado es la fuerza impulsora de la innovación en la actividad humana.

4. El paradigma de la tecnología de la información se basa en la flexibilidad. Los procesos, las organizaciones y las instituciones pueden modificarse e incluso alterarse de forma fundamental mediante la reordenación de sus componentes. Lo distintivo de la configuración del nuevo paradigma tecnológico es su capacidad para reconfigurarse, un rasgo decisivo en una sociedad caracterizada por el cambio constante y la fluidez organizativa. Pero la flexibilidad puede ser una fuerza liberadora o una tendencia represiva, si quienes prescriben las leyes son siempre los mismos poderes.
5. Convergencia creciente de tecnologías específicas en un sistema altamente integrado, dentro del cual las antiguas trayectorias tecnológicas separadas se vuelven prácticamente indistinguibles.

Es importante resaltar la posición de Castell en cuanto a la necesidad de mantener una distancia entre afirmar el surgimiento de nuevas formas y procesos sociales inducidos y permitidos por las nuevas tecnologías, y extrapolar las consecuencias potenciales de tales desarrollos para la sociedad y la gente: sólo los análisis específicos y la observación empírica serán capaces de determinar el resultado de la interacción de las nuevas tecnologías y las formas sociales emergentes. También es importante identificar la lógica insertada en el nuevo paradigma tecnológico.

Es evidente que surgió en el último cuarto del siglo XX una nueva economía a escala mundial. El vínculo histórico entre la base de conocimiento-información de la misma, su alcance global, y la revolución de la tecnología de la información es el que da nacimiento a un sistema económico nuevo. Queda claro que la humanidad se encuentra sometida a un importante proceso de transformación que está cambiando las realidades del mundo externo y éstas a su vez están afectando la estructura de los procesos de los negocios y los valores, juicios y referencias de los ciudadanos y de los consumidores. Por lo tanto las viejas ideas, conceptos y principios utilizados

como marco de referencia para definir políticas y formular estrategias ya no son eficaces, es necesario cambiarlos.

CAPITULO IV

ESTRATEGIAS GERENCIALES VINCULADAS AL CONCEPTO DE INNOVACIÓN: SU INTERRELACION CON LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Innovación

Definición y Diversidad de Enfoques.

La aparición de una nueva economía basada en el conocimiento, supone que la capacidad de crear valor no depende exclusivamente de la capacidad financiera y de producción de las empresas, destacándose como los activos más importantes y los medios de producción más duraderos, la información, el conocimiento, el talento y la experiencia.

Otro factor que determina el nuevo orden económico mundial, la globalización, está borrando los límites territoriales, ocasionando que los competidores puedan surgir en cualquier parte del mundo. Emerge así un nuevo ambiente competitivo en donde las organizaciones se ven obligadas a mejorar, flexibilizar y optimizar sus procesos mediante el uso de nuevas tecnologías y a tomar decisiones de manera más intuitiva.

El nuevo escenario económico exige de las empresas cambios en las estructuras organizacionales, en los modos de gestión y principalmente en los viejos patrones mentales (desaprender), la clave del éxito empresarial es la capacidad de innovar.

La innovación se ha convertido en un tema de gran importancia sobre el cual se encuentra abundante información que trata aspectos de su definición, enfoques, consecuencias, impactos y experiencias en diversas partes de mundo, llegando hasta

considerarla como una categoría relativamente nueva dentro del pensamiento socio-político y económico contemporáneo.

Fernández (2001, p. 3) define el término innovación como "Acción de innovar. Novedad que se introduce en una cosa". Añade el autor que "siendo la innovación, la acción de introducir algo novedoso, puede ser considerada en este sentido tan amplia como la vida misma, donde su contenido y alcance también se han desarrollado a lo largo de la historia". La innovación como proceso histórico socio-cultural y económico, nació con el hombre y la generalización de esta capacidad fue y sigue siendo además uno de los principales atributos que lo distingue del resto de los animales.

Para sustentar la anterior afirmación Fernández (ibid.) se pregunta ¿qué fue sino una innovación (con seguridad la primera), la "introducción" del palo o de la piedra, en sus formas naturales, como elementos auxiliares del trabajo en una época en que solo la mano de aquel ser primitivo le ayudaba en su sustento? De igual forma se pregunta ¿no fue acaso el dominio y la utilización consistente del fuego posiblemente la más importante innovación de toda la historia? Otros cambios esenciales se produjeron cuando el hombre construyó las primeras herramientas y posteriormente la rueda, fueron productos genuinos de su imaginación, fueron inventos que significaron recorrer un largo camino, de aprendizaje y conservación del conocimiento para poder reproducir y extender estas practicas una y otra vez.

En la actualidad aún se siguen confundiendo los conceptos de Innovación e Invención, llegando a emplearse como sinónimos, cuando en realidad son histórica y verdaderamente diferentes como lo estableció Schumpeter hace seis décadas. La innovación aparece con anterioridad a la invención, pudiendo existir innovación sin que este presente necesariamente una invención; al igual que un invento no supone siempre una innovación. Los inventos se convierten en innovaciones cuando estos son llevados a la vida real, cuando se aplican, se introducen y se difunden en la

práctica social. En muchas ocasiones ocurre que los inventos deben esperar mucho tiempo para lograr llegar a ser innovaciones o nunca llegan a serlo.

La distinción entre invento e innovación deja claro que la innovación exige una mentalidad más interesada en lo práctico que en lo teórico, abierta a la noción de provisionalidad y de cambio social y económico (Ferrández, 2001, p. 1). En este orden de ideas, según el Libro Verde de la Comisión Europea, "Innovación es producción, asimilación y explotación con éxito de una novedad en las esferas económicas y sociales, con objeto de aportar soluciones inéditas a los problemas y dar respuestas a las necesidades de las personas y la sociedad (ibid., p. 3).

Indiscutiblemente que el concepto de innovación es algo complejo, que no parece fácil de definir con pocas palabras. Hay varios tipos de innovaciones, Ferrández las simplifica resumiéndolas en dos grandes grupos:

1. Directas o Tangibles, son las que producen resultados de aplicación inmediata como por ejemplo mejoras de medicinas; comunicaciones más eficientes; accesos más directos al conocimiento (*CDRom, DVD*); mejora de condiciones de trabajo; tecnologías menos contaminantes; servicios públicos más eficaces.
2. Indirectas e Intangibles, las que suponen generación de conocimiento.

En cuanto al desarrollo del proceso innovador, se ha estudiado a partir de dos enfoques (Cervilla. 2002, p. E6) el primero, la visión tradicional del proceso de innovación como un proyecto con identidad estable en el tiempo, progresando a través de una serie de etapas o fases que daban lugar a un resultado final claramente predecible e interpretable como éxito o fracaso. Este primer enfoque ha sido sustituido por un segundo enfoque que considera a la innovación como un proceso aleatorio, de acuerdo con esta concepción la única manera de incrementar la capacidad de innovar de las organizaciones sería exponiéndola a una corriente de

eventos fortuitos, de acuerdo con éste, la innovación no pudiera ser gerenciada o estimulada.

Estudios realizados por Van de Ven y colaboradores en el año 2001, en el marco del programa de investigación "MIRP" del Centro de Investigación en Gerencia Estratégica de la Universidad de Minnessota (ibid.), cuestionan estos enfoques tradicionales, encontrando que el proceso de innovación no es ni secuencial y ordenado, ni tampoco aleatorio, estando mejor caracterizado por un sistema dinámico no lineal de actividades convergentes y divergentes que pueden repetirse en el tiempo a diferentes niveles organizacionales, si se dispone de recursos para renovar el ciclo. Los ciclos de actividades convergentes y divergentes parecen ser el patrón dinámico en el desarrollo de la cultura corporativa para el lanzamiento de innovaciones, en el comportamiento de líderes organizacionales y en la construcción de relaciones con otras organizaciones.

Consideraciones sobre el alcance de la innovación e implicaciones en La Nueva Economía

En los tiempos actuales, hablar de innovación ha quedado reducido a pensar en innovación de un sistema productivo, extendiéndose la idea de que la innovación y el éxito económico van siempre de la mano. En la medida en que las empresas logren crear nuevos modelos de negocios o reorientar los negocios tradicionales de acuerdo con los nuevos modelos intensivos en conocimiento, conseguirán fidelidad de los clientes, enriquecer el Capital Humano y obtener ventajas competitivas sostenidas. Es así como se relaciona la innovación con el mercado y con el mundo de la empresa y su sobrevivencia. Como los productos y procesos tienen en general, un ciclo de vida cada vez más corto, si no innovan pronto serán alcanzados por sus competidores.

En este sentido, la innovación se presenta como un proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Su origen puede

ser comercial, gerencial o tecnológico. Este último caso es el que se conoce como Innovación Tecnológica, la vitalidad actual del cambio tecnológico hace que la mayoría de las innovaciones comerciales o gerenciales se beneficien de nuevas soluciones tecnológicas o que sean solo posible recurriendo a la tecnología, su impacto es visible en los nuevos productos, maquinarias, herramientas, materiales y servicios. "Entre los beneficios de la tecnología pueden citarse: mayor productividad, más altos niveles de vida, mayor disposición de tiempo libre y una mayor variedad de productos" (Koontz y Weihriech, 1998 p. 55)

En la práctica, en muchas ocasiones se menciona la innovación para hacer referencia a la innovación tecnológica, lo que tiene una base objetiva y fundamentada, pero no deja de ser un tanto reduccionista en relación al verdadero alcance que presentan los procesos de innovación en la actualidad.

Blyde (2001 pp. 26-27) presenta la experiencia de cuatro compañías completamente distintas, emprendedoras de procesos de transformación que las han llevado a la innovación, paso indispensable para garantizarse el éxito, ellas son Cementos Mexicanos (Cemex), Petróleos de Venezuela (PDVSA), Cisco, y Leo Burnett de Venezuela. Gerentes y Directores de las cuatro empresas, participando en el congreso anual de la Asociación de Recursos Humanos de Venezuela para hablar sobre innovación, coincidieron en señalar la necesidad de innovar, pero cada uno la definió de una manera particular:

1. Gustavo Núñez de PDVSA, valiéndose de una metáfora: "El animal más apto, depredador, en un ámbito que no es de caza, o se muere o migra". buscó ilustrar el proceso de innovación de la industria petrolera, donde las cosas han ido siempre un poco lento, los cambios ocurridos tienen que ver con las tendencias gerenciales y han apuntado hacia la estructura estratégica, el portafolio de ideas, el crecimiento constante, la migración a otras formas de hacer negocios, y a lograr trascender la producción,

agregando "a veces no se puede gerenciar en el modelo de caza, pero si en el de migración". p.16.

2. Para Carlos González representante de Cementos Mexicanos (Cemex), una de las empresas transnacionales más exitosas de Latinoamérica, innovar tiene que ver con aprovechar los talentos particulares con equipos multifuncionales, unidades de apoyo, liderazgo con flexibilidad, un plan estructurado y mucho trabajo. Añadiendo, hasta 1999 se trató de una historia exitosa de crecimiento ligado a la eficiencia, la reducción de costos, el uso de la tecnología de la información, la automatización de procesos y manejos financieros asertivos, pero luego la empresa optó por transformarse, comenzando con la innovación, convirtiendo ideas en valor, para lograr efectividad y crecimiento de las ventas, basado en el talento de los empleados. Agregando que todo proceso de innovación depende de una comunicación efectiva y de la congruencia entre la comunicación y la acción.
3. Según Fernando Gil, director del grupo de innovación de Cisco.com empresa pionera en el campo de negocios virtuales, la base del éxito está en la optimización del Recurso Humano, valiéndose de la tecnología para lograr aumentos de la productividad, acelerar la gestión de la gente y la gestión del aprendizaje del liderazgo, destaca el papel del líder en la creación de innovación quien junto con los empleados deberá acordar los objetivos de la empresa, dar facilidades y ayudar a que se sientan satisfechos con su trabajo.
4. Naresda Enríquez, de Leo Burnett de Venezuela asegura que no es fácil la definición de innovación para una empresa que vende creatividad. Basada en la experiencia con varios videos comerciales que marcaron pauta en Venezuela y otros países de América latina, afirma que todos tenían un lugar común: cambiaron marcos de referencia, rompieron paradigmas, imponiendo cambios en la manera de enfocar la creatividad, para ella eso es innovar.

En opinión de Fernández (ob. cit. p. 4), durante las últimas tres o cuatro décadas se ha evidenciado, como nunca antes un permanente trasvase y una mutua interdependencia entre la innovación tecnológica y la innovación social, lo cual permea todas las estructuras y capas de la sociedad. Sin embargo Castells (1979. p. 101) sostiene que el ritmo de crecimiento de la productividad en las dos últimas décadas no parece covariar con el cambio tecnológico convirtiéndose en un enigma el que la productividad deje de aumentar en medio de una de las revoluciones tecnológicas más rápidas y completas de la historia. En este orden de ideas Carlota Pérez, citada por Fernández (ob. cit. p. 5), refiere el desfase que tradicionalmente ha existido entre los cambios tecnológicos y el avance en las estructuras socio-institucionales, las cuales por diferentes motivos (tradicción, inercia, ruptura de intereses, educación, etc.) tienden a rezagarse respecto al ritmo más acelerado de las innovaciones tecnológicas.

El fenómeno general de la innovación, como categoría socio cultural, económica, científico-tecnológica y organizativa, ha estado presente y se ha manifestado a lo largo de toda la historia, siendo su expresión intangible, la que hace del cambio un factor dominante en las estructuras y en el funcionamiento de la sociedad contemporánea. Las diferencias en las fuerzas y en los ritmos de avance de sus distintas manifestaciones, en cada periodo histórico han dependido de los grados de desarrollo alcanzados y de los resultados de las muchas fuerzas sociales que han actuado.

En un intento de generalizar las ideas expresadas anteriormente, Fernández (ob.cit. p. 6) indica que los procesos de la innovación han tenido lugar históricamente en dos grandes planos principales y a distintos niveles de los mismos, tal como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 3

Planos principales del proceso de la innovación

NIVELES	PRODUCTIVAS	SOCIALES
MACRO	Modos tecnológicos de producción (edades de Piedra, Bronce, Hierro, Acero, Electricidad, etc.)	Modos Sociales de producción (comunidad primitiva, esclavismo, feudalismo, capitalismo, socialismo)
MESO	Sistemas Tecnológicos de Producción (tecnologías dominantes en sectores y ramas productivas)	Sistemas Institucionales (gobierno, ejército, iglesia, ciudades, comunidades, etc.)
MICRO	Procesos Tecnológicos Específicos (en empresas y unidades productivas)	Formas Particulares de Organización de la actividad Productiva y Social (gremios, empresas, cooperativas, sindicatos)

Fuente: Fernández, (2001, p. 6)

El contexto macro constituye el espacio-nación donde se producen los procesos de innovación, representa el terreno fértil en el cual la acción de los gobiernos es determinante a los fines de crear o no condiciones que propicien que tales informaciones tengan lugar. Las reglas de Juego que se establecen en este nivel por los gobiernos, son elementos indispensables que propician o limitan el despliegue de las capacidades innovadoras de los diferentes agentes sociales.

Las políticas del estado (industriales, comerciales, tributarias, y otras) requieren, cada vez en mayor medida tener en cuenta el contexto meso de la sociedad, en el cual influye decisivamente la posición que ocupa y que aspira ocupar un país en la arena internacional. En el nivel meso se encuentran los sistemas tecnológicos con que operan los principales sectores de la economía. Su modernización y actualización permanente, así como la disponibilidad de una estructura eficiente (servicios de transporte, energía, comunicaciones, agua, etc.) se convierten en elementos fundamentales que impulsan el proceso innovador. Igualmente la articulación y evolución de los distintos actores sociales (gobiernos centrales y locales, sector empresarial, laboral, educación, investigación, entre otros) constituyen requisitos indispensables de la innovación a escala social.

Por último el nivel micro, que integra la acción empresarial y en el que operan las tecnologías y los esquemas y modelos de dirección específicos, confluyen los dos niveles anteriores, convirtiéndose en el eslabón fundamental de la red.

De acuerdo con Hamel (2000, p. 306) la tecnología de la información ha modificado drásticamente la forma en que trabajan las organizaciones, la comunicación digital se filtra entre las capas de burocracia, debilita las jerarquías, convierte en sobrantes a muchos directivos medios, posibilita la colaboración a nivel mundial, une redes de suministro muy alejadas, permite la existencia de servicio técnico las 24 horas del día y 7 días a la semana, sin embargo los profesionales de la tecnología de la información han contribuido poco con la causa de la innovación radical. Hay muy pocas empresas en las que la tecnología de la información ha ayudado a poner el turbo en la innovación de conceptos empresariales.

Para institucionalizar la innovación radical, las empresas tendrán que crear mercados electrónicos muy eficientes de ideas, capital y talento. A medida que lo hagan, será el mercado de la innovación el que constituya la punta de lanza de la tecnología de la información y no la función de gestión del conocimiento. El terreno competitivo está cambiando tan de prisa que puede convertir la experiencia en una nimiedad, o un peligro. No se puede utilizar un mapa viejo para encontrar nuevas carreteras. Para que "florezca" la innovación, la responsabilidad de la toma de decisiones debe estar ampliamente distribuida. La alta dirección debe cancelar su monopolio en creación de estrategias e innovar en el modelo político, esto se refiere a la forma como se distribuye el poder a través de la organización y, en particular, a la distribución de poder que refuerza los modelos mentales. (ibid.).

No hay forma de innovar en conceptos empresariales sin primero lograr desplazar al modelo mental de la empresa de su centro muerto, trastornando creencias profundamente arraigadas, desalineando el modelo empresarial, el modelo mental y el modelo político, ya que la alineación perfecta destruye la oportunidad de innovar porque no permite disidencias ni alternativas.

Para lograr el desplazamiento se necesitan activistas, éstos no son anarquistas, son más bien la oposición leal, su meta es crear un movimiento dentro de su empresa y una revolución fuera de ella.

La innovación es un proceso dinámico con los siguientes elementos:

- ✓ Los herejes y los adictos a la novedad *imaginan* nuevas posibilidades.
- ✓ Utilizando los principios de la innovación de conceptos empresariales, *diseñan* modelos empresariales coherentes alrededor de dichas ideas.
- ✓ Promueven pequeños *experimentos* a pequeña escala para poner a prueba la viabilidad de sus conceptos empresariales, y después los adaptan.
- ✓ Habiendo dirigido ya dos o tres experimentos, *evalúan* lo que han aprendido.
- ✓ En función de lo aprendido, deciden si *escalar* o seguir con otro ciclo de experimentación.

Imaginar, Diseñar, Experimentar, Analizar, Subir constituyen la rueda de la innovación, componente crucial de la solución de la innovación como se puede apreciar en la figura 2.

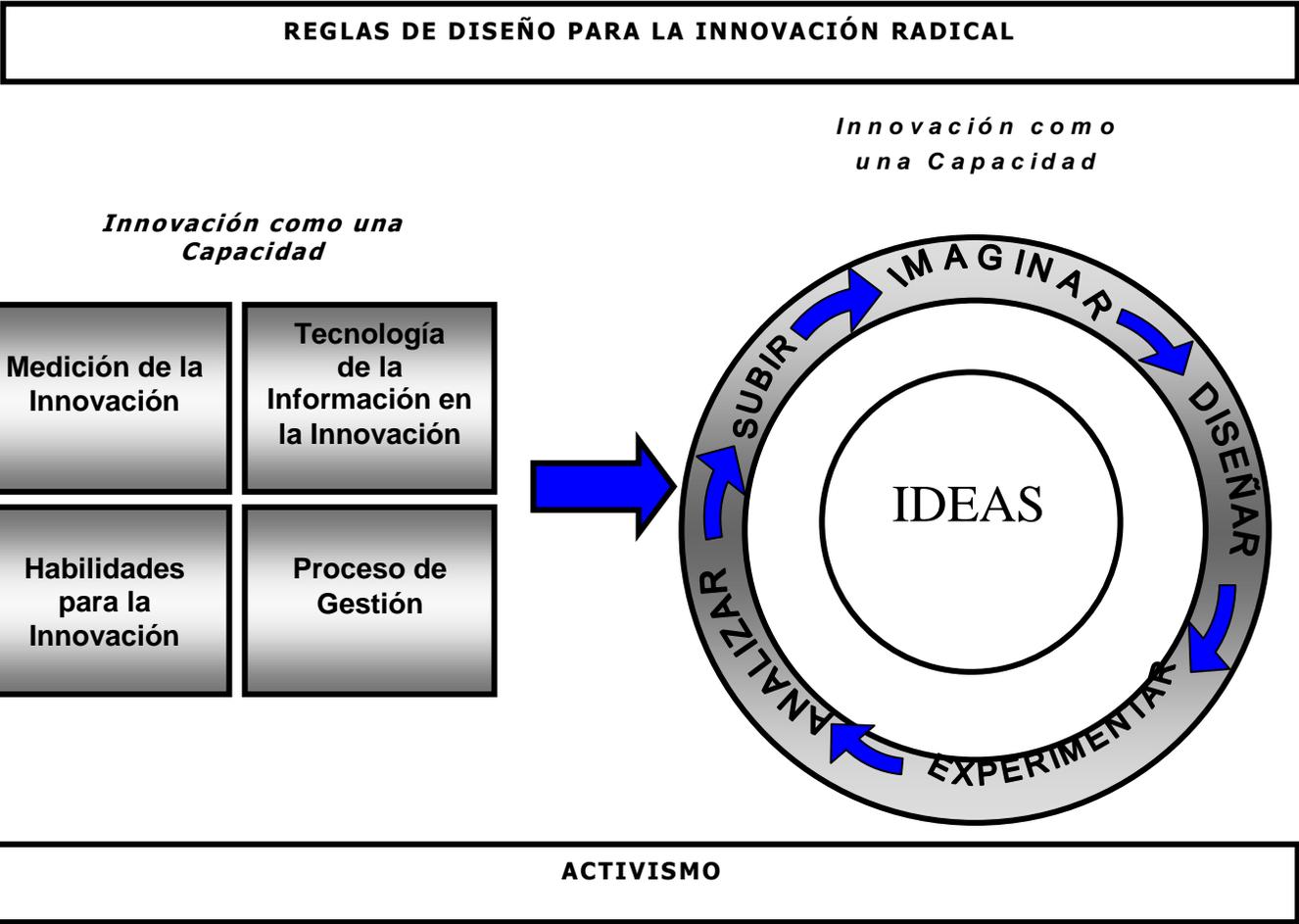


Figura 2. La Rueda de la Innovación. Tomada de Hamel, (2000, p. 311)

Al irse universalizando, el alcance de la innovación ha ido ganando complejidad y profundidad, determinando que hoy día la innovación como hecho aislado tiene poco espacio y perspectivas. Surge así el concepto de Sistema Nacional de Innovación, como síntesis donde se integran los tres planos de análisis considerados anteriormente por Fernández (ob. cit.) y donde, además se funden las innovaciones tecnológicas con las correspondientes al funcionamiento socio-institucional.

Los Sistemas Nacionales de Innovación

Los Sistemas Nacionales de Innovación se convierten en los núcleos que impulsan los permanentes procesos innovadores, en las naciones en que existen. De

igual forma marcan la naturaleza y ritmo de las relaciones entre estos países. No de una manera formal o institucional, sino a través del enorme entramado de relaciones de todo tipo que se despliegan a partir de la cooperación, complementación y competencias entre los distintos actores de la sociedad (gobiernos, empresas, clientes, universidades, centros de I+D, etc.) y de éstos con el ambiente internacional. Dentro de este sistema se encuentran las políticas, estrategias, regulaciones, mecanismos y otros intangibles que forman el "telón de fondo" sobre el que se apoya el sistema. (Fernández, ob. cit., p. 10)

Como puede apreciarse la innovación en su sentido actual, constituye un escalón superior en el desarrollo de las fuerzas productivas y de determinados aspectos de las relaciones sociales de producción por lo que, en sociedades en las que predominan el atraso económico y social, la pobreza, el hambre y el analfabetismo, condiciones que en términos generales, prevalecen en los países subdesarrollados, la innovación como fenómeno social sistemáticamente dominante no funciona, ni puede funcionar. (ibid.)

Lo anterior no significa que no existan ejemplos aislados y esporádicos de iniciativas innovadoras en esas naciones. Por determinadas circunstancias históricas, han sido las excepciones y no las reglas que dominan el panorama en las naciones del sur, entre las que se encuentra nuestro país, Venezuela.

Otro asunto importante en la consideración de las consecuencias de la innovación es el hecho, de que no siempre las innovaciones tienen un carácter positivo, manifestaciones de ello son las enormes afectaciones producidas por el desarrollo y difusión de tecnologías sobre el entorno natural y social, lo que ha impulsado la expansión de una disciplina (relativamente nueva), conocida como Evaluación de Impactos. Si el interés se concentra en saber como una acción determinada por ejemplo una nueva ley, una nueva invención tecnológica o una nueva fuente de importaciones, afectará un sistema económico, en su totalidad o en

términos de sus diversas partes, se estará hablando de análisis del impacto económico.

Desde el inicio de la Revolución Industrial, hasta las décadas de los años sesenta y setenta, los proyectos de cualquier tipo de desarrollo se juzgaban fundamentalmente con base en su viabilidad técnica y económica, mientras que los impactos ambientales y sociales raramente eran examinados en forma explícita o rigurosa y cuando se les consideraban, las evaluaciones usualmente tomaban la forma de análisis de costo-beneficio, intentando expresar los impactos con base en costos de los recursos valorados en términos de mercado, cuando la realidad es que la mayoría de los impactos ambientales, no se prestan fácilmente al análisis económico, dado que numerosos factores del ambiente natural son intangibles y difíciles de cuantificar (Garza, 1997, p. 432).

Lo inadecuado de las técnicas de evaluación de los proyectos, los efectos perjudiciales de algunas actividades y planes en desarrollo, así como la concientización del público en cuanto a los efectos ambientales negativos de algunas acciones, dieron lugar en los años setenta a un nuevo enfoque, los estudios de evaluación de los impactos ambientales, definidos como el examen sistemático de las probables consecuencias ambientales y sociales, de los proyectos, programas, planes y políticas propuestas.

Como resultado de la reflexión sobre las ideas aquí expuestas, concluimos afirmando que la innovación se está convirtiendo en un proceso crecientemente universal y totalizador, que va desarrollando nuevas formas de organizar, producir, trabajar, consumir y vivir, y a pesar de sus distintos enfoques, es posible encontrar un patrón subyacente de éxito: para innovar es necesario hacer cambios, romper modelos mentales y paradigmas. De la capacidad innovadora dependerá cada vez más la competitividad de las personas, las empresas y de las naciones.

La Teoría de la Competitividad

El Diamante Estratégico inspirado en el modelo de Porter, (1991), es una herramienta para analizar los factores de la competitividad de las empresas y además precisar el papel fundamental del gobierno. El autor estudió los factores determinantes del éxito competitivo de los sectores económicos nacionales en el mercado internacional, en su estudio abarcó más de cien sectores nacionales exitosos, en catorce países desarrollados, incluyendo Corea del Sur. La competitividad internacional aplicada a sectores económicos, es una idea que ha sido aceptada en forma creciente durante la última década.

Por competitividad se entiende la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional, en condiciones de libre competencia. Los sectores están constituidos por un conjunto de empresas.

Técnicamente los sectores se clasifican según el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas, que permite sucesivos grados de desagregación, desde grandes agrupaciones hasta productos específicos. Además pueden considerarse de forma amplia, incluyendo las organizaciones educativas, de investigación y de servicios, vinculadas a las empresas.

La idea central del estudio de Porter es que la competitividad internacional se deriva esencialmente de factores nacionales. Esta lógica se ha extendido al ámbito local mediante el concepto de agrupamientos industriales o clusters.

Los determinantes de la ventaja nacional para la competitividad son presentados en el modelo conocido como Diamante de Porter (figura 3). Una nación puede alcanzar el éxito en un sector en particular si cuatro atributos genéricos conforman el entorno en que han de competir las empresas locales. Estos son:

1. Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar (Porter, ob. cit., p. 111)

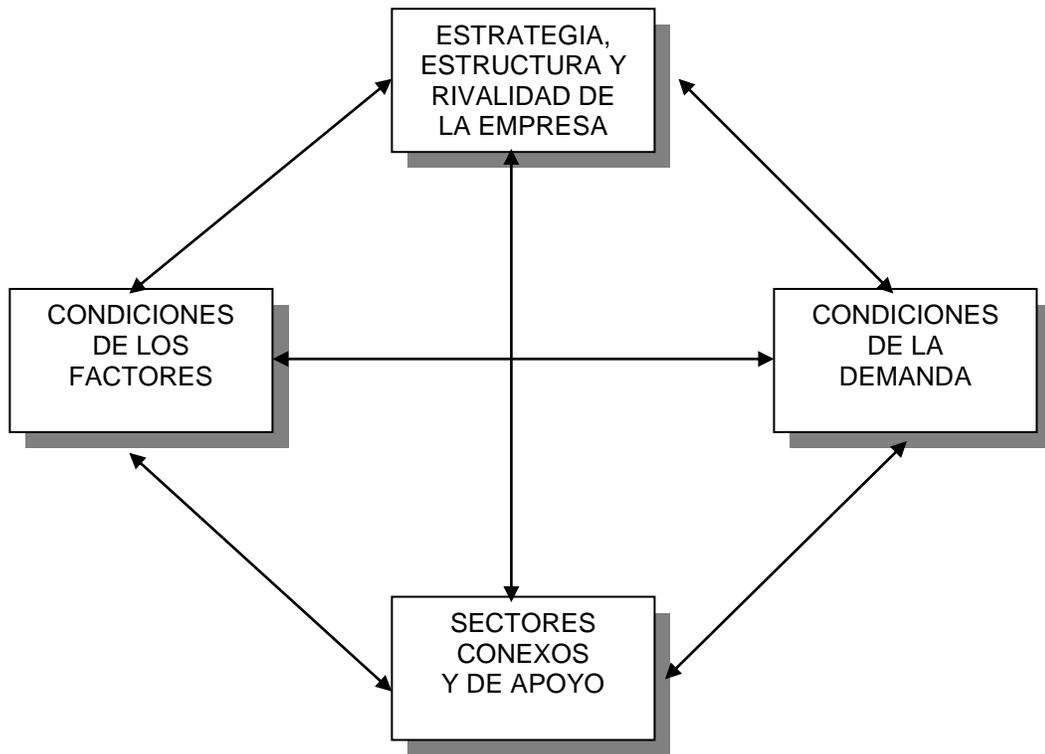


Figura 3. Los determinantes de la ventaja nacional. Fuente Porter (1991, p. 111)

La Cadena del Valor

La cadena del valor es otro concepto de mucha importancia cuando se quiere tener una visión más profunda no sólo de los tipos de ventaja competitiva sino también del papel del ámbito competitivo para conseguir ventaja competitiva. El ámbito es importante porque conforma la naturaleza de las actividades de una empresa, la forma en que se llevan a cabo y cómo se configura la cadena del valor, ofreciendo un medio para comprender las fuentes de ventajas en costes al mismo tiempo que pone al descubierto las fuentes de diferenciación. Las empresas conseguirán ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos. (Porter, *ibid* p. 73).

Las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector en particular, Porter las agrupa por categorías, conformando lo que denomina la cadena del valor que se presenta en la figura 4. Todas las actividades de la cadena contribuyen a acrecentar el valor para el comprador, éstas pueden dividirse en dos grupos:

- ✓ Actividades primarias, las que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio posventa del producto, dentro de un plano cotidiano.
- ✓ Actividades de apoyo, las que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades.

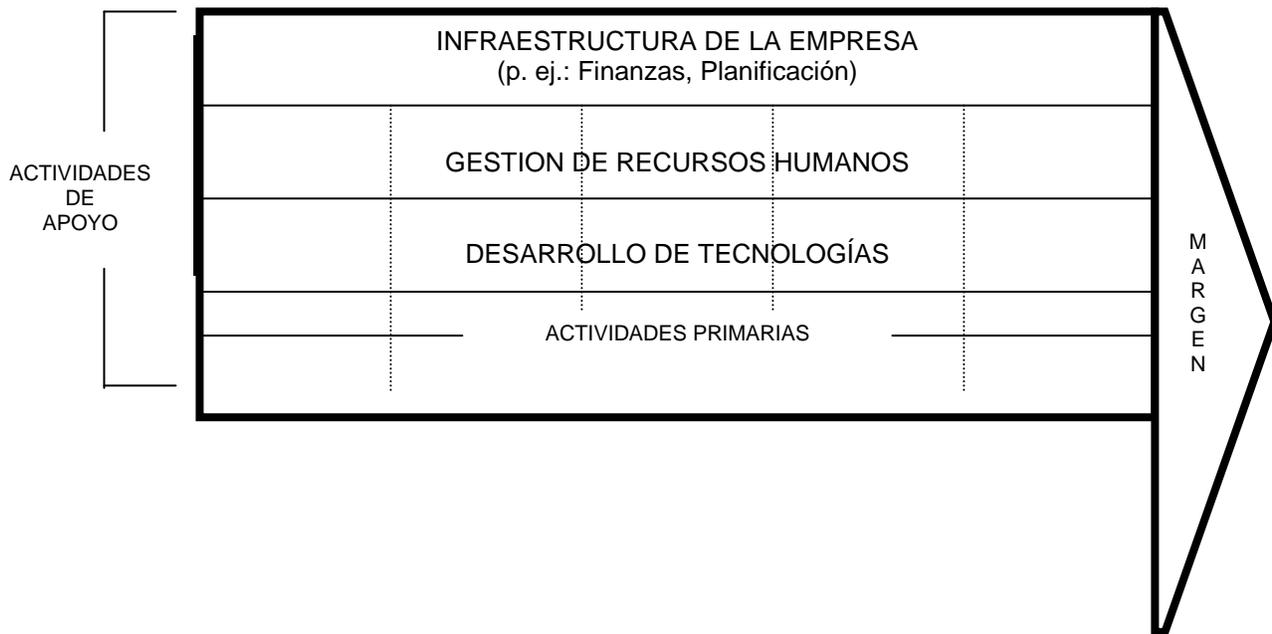


Figura 4. La cadena del valor. Porter (2001, p. 73)

Las empresas conseguirán ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades y procedimientos, cuando emplea insumos comprados, recursos humanos, algunas combinaciones de tecnologías, y se aprovecha de la infraestructura de la empresa como la dirección general y la financiera.

Es importante destacar que el adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. Una empresa es algo más que la suma de sus actividades, donde su cadena de valor representa un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al coste o la eficacia de otras actividades. Los enlaces exigen también que las actividades estén coordinadas de modo que permita entregas a tiempo sin tener que mantener gravosos niveles de inventarios y reducir el tiempo necesario para llevarlas a cabo. La cuidadosa gestión de los enlaces puede ser una fuente decisiva de ventaja competitiva pero hay que tener en cuenta que muchos enlaces no son evidentes y los rivales suelen tener dificultades para percibirlos.

La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que Porter denomina el *sistema del valor* (véase figura 5). Éste sistema incluye a los proveedores que aportan insumos a la cadena de valor de la empresa, en el camino hacia el comprador final, el producto de la empresa pasa por las cadenas de valor de los canales de distribución. En última instancia, los productos pasan a ser insumos comprados en las cadenas de valor de sus compradores, quienes utilizan los productos para llevar a cabo sus propias actividades.

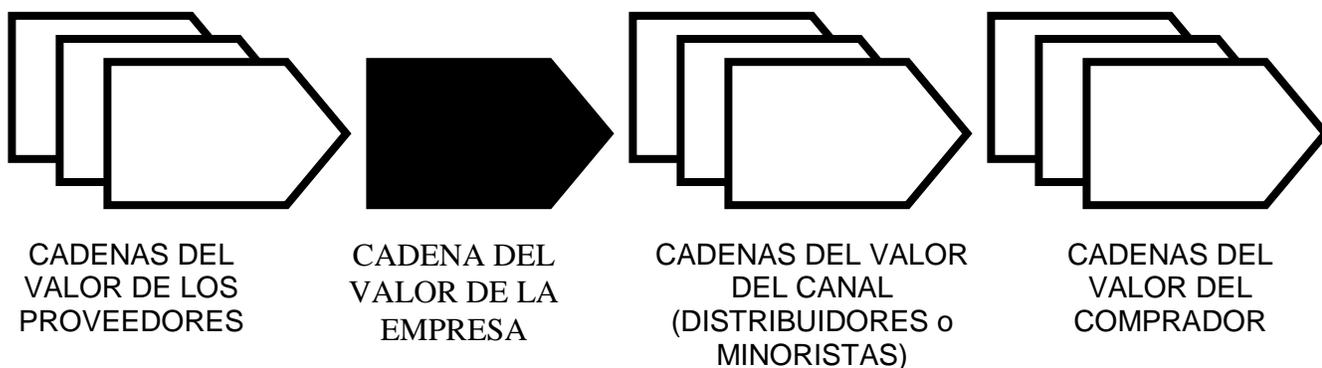


Figura 5 El sistema del valor. Fuente: Porter (2001, p. 75)

De acuerdo con Porter las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación que puede manifestarse en cambios en los productos, cambios en los procesos, nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito. Los innovadores no sólo responden a las posibilidades de cambio, sino que hacen que éstos se produzcan con mayor rapidez. Las causas más frecuentes de innovación que derivan en ventaja competitiva son las siguientes: nuevas tecnologías, nuevas o cambiantes necesidades del comprador, la aparición de un nuevo segmento sectorial, cambio en los costos o disponibilidad de los insumos, cambio en las disposiciones gubernamentales.

Drucker, (2002) hace mención a que todas las empresas tendrán que convertir la competitividad global en una meta estratégica, de tal manera de estar a la altura de los nuevos paradigmas. Por lo que el desafío de la gerencia de este siglo XXI será lograr que su organización se convierta en líder del cambio, ya que el líder del cambio sabe cómo encontrar y aprovechar los cambios acertados tanto dentro como fuera de la organización.

Proceso Evolutivo de la Empresa

A continuación; en el trabajo de Fabris y Garbellano (citado en Castellano, 2000) se presentan tres etapas que permitirán conocer el proceso evolutivo de la empresa durante el presente siglo; dichas etapas son las siguientes:

Etapa tradicional (1900 a 1975): Esta primera etapa va desde la implantación de los principios básicos de la división del trabajo y la racionalidad burocrática congelada en estatutos, reglamentos y manuales, hasta los conceptos de la gestión de la escasez mediante la planificación; pasando por la importancia progresivamente asignada a las relaciones humanas, el desarrollo organizativo y la información.

Etapa de la década de los 80: Así, en 1980, los puntos más críticos de la cultura y de los sistemas de gestión tradicionales son los siguientes:

- ✓ La tendencia a traducir en cifras todos los problemas.
- ✓ Cultura gerencial tradicional, basada en el mandato y control.
- ✓ División entre las decisiones estratégicas y las operativas.
- ✓ Demasiada especialización y la carencia de una visión integrada.
- ✓ Procesos de coordinación enfocados en la jerarquía, los procedimientos y los programas.
- ✓ Elevada diferenciación – especialización de las funciones.
- ✓ Adaptación del personal a la organización y al proceso productivo predefinido.
- ✓ La innovación como competencia exclusiva de los organismos de staff.
- ✓ Preferencia a la centralización de las decisiones.
- ✓ Tendencia a predefinir los problemas y a prescribir las respuestas.

En esta etapa se reconoció que los modelos empresariales no eran del todo funcionales en un mundo lleno de cambios continuos y turbulentos; por lo que se hace necesario establecer como referencia el libro de Peters y Waterman (citado en Castellano, H., 2000); ya que según dicho libro la excelencia se alcanza prestando atención e integrando las siete eses a saber:

- ✓ Estrategia (*strategy*): El curso de acción que conduce la distribución en el tiempo de los recursos para alcanzar el objetivo.
- ✓ Estructura (*structure*): El conjunto de departamentos y las relaciones de dependencia que los unen, reflejado en el organigrama.
- ✓ Sistema (*system*): Definición de los procedimientos, procesos de rutina y módulos de actividad.
- ✓ Dirección (*staff*): Definición de los niveles jerárquicos a los que corresponde la conducción estratégica.
- ✓ Estilo (*style*): Forma cultural de la organización, reflejado en el comportamiento de su dirigencia y empleados en todos los niveles.

- ✓ Capacidades (*skills*): Para solucionar los problemas y lograr los objetivos planteados.
- ✓ Valores compartidos (*shared values*): Con vinculación a la misión, objetivos y comportamiento de la empresa.

En esta década la calidad total es otro término importante; en donde Deming (citado en Castellano, 2000) lo utiliza para englobar los siguientes principios:

- ✓ Mantener una tensión constante en la organización para adecuarse a la velocidad del cambio.
- ✓ Supervisar los métodos de gestión para responder dinámicamente a la competencia.
- ✓ Entrenamiento continuo en el trabajo.
- ✓ Establecer un ambiente de colaboración, disminuir la ansiedad y el miedo.
- ✓ Eliminar las barreras entre los sectores organizativos y funcionales.
- ✓ Tener actualizados los conocimientos y la capacidad de respuesta a las nuevas exigencias de la competitividad.

Etapas de la década de los 90: se centra en la planificación estratégica en un ambiente externo muy dinámico y complicado para crear un futuro posible. De esta forma, toma intensidad la gestión estratégica, aquella que se vuelca en la actuación de la empresa en un entorno dinámico que requiere constantes intervenciones no previstas, no programadas y no programables para enfrentarse al caos.

Para el autor Senge (citado en Castellano, 2000), la capacidad de toda organización así como la de las personas que la integran es determinante para comportarse estratégicamente, es decir, para adaptarse a la realidad cambiante. Según él, una organización es inteligente si conjuga dinámicamente cinco disciplinas:

Dominio personal: desde el punto de vista del conocimiento y, más considerable, desde el punto de vista de la capacidad individual para manejar su propia personalidad y su entorno social.

Modelos mentales: revisión de los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que establecen la forma de entender el mundo y actuar en consecuencia.

Visión compartida: la empresa debe compartir valores, un cierto sentido de misión y una visión de lo deseable- posible para trabajar sinérgicamente.

Aprendizaje en equipo: a través del diálogo constante la empresa afina, difunde y enriquece el conocimiento, respondiendo a la necesidad de actualización permanente.

Pensamiento sistémico: representa la quinta disciplina, la que une a las otras, uniéndolas en un cuerpo coherente.

CAPITULO V

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Consideraciones Generales

Los cambios continuos operados en el ámbito mundial llevan a profundizar el interés por las PYMES de la ciudad de Valencia y el rol que cumplen en el nuevo escenario económico. Debido a que desarrollan menor volumen de actividad, ellas poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que les permita generar valor agregado y empleos en las condiciones actuales con el origen y la interrelación de nuevos paradigmas.

Definición de las PYMES

Gélinier, y Pateyron, (2001, p. 43), afirman que la definición de empresa no es evidente. Desde el punto de vista jurídico, la empresa consiste en:

Un contrato de asociación mediante el cual los accionistas se asocian en una sociedad que tiene por objeto obtener beneficios, y a la cual la ley le confiere la 'personalidad moral' permitiéndole compromisos diferentes a los de los accionistas. La empresa es la resultante de múltiples contratos (de compra, de venta, de trabajo, etc.) suscriptos por la asociación, cuyo balance es la síntesis contable.

Desde una perspectiva gerencial, los autores definen a la empresa como un sistema microeconómico, un sistema complejo de hombres, técnicas, etc. Dotado de personalidad moral, lo que le permite comprometerse mediante un contrato; dotado de un patrimonio que empeña su palabra; sin poder para obligar al cliente a comprar, ya que existe competencia capaz de producir más riquezas (bienes y servicios) de las que se consumen, para responder a las necesidades humanas, de adaptarse a los cambios del ambiente, especialmente los competitivos y de sobrevivir y desarrollarse, autónomo y responsable, con la posibilidad de desaparecer.

Esta definición que parece difícil, permite mostrar la diferencia entre la empresa del mundo comercial y organismos dependientes de una burocracia del Estado. Fundadas por sus accionistas para obtener un beneficio frente a la competencia, la empresa está sometida a la tensión para el progreso, más aún cuando el mercado competitivo se agranda, se globaliza. Sus dirigentes deben estructurar equipos concentrados en la creación de un valor que sea provechoso en proporciones variables para las cuatro partes involucradas: los accionistas (dividendo y plusvalía); los clientes, cuya satisfacción condiciona todo el resto; los asalariados y los proveedores, que se motivan y rinden si ellos también participan en el progreso y el ambiente cívico que respalda a la empresa, si ésta contribuye y le presta colaboración.

La actividad creadora del empresario como lo concibió Shumpeter, y sostiene García, (2000), constituye una herramienta fundamental para ir cerrando la brecha tecnológica y para superar las consecuencias adversas de la globalización.

De acuerdo con la Enciclopedia Encarta (2001) no existe una definición única de la empresa en función de su dimensión, por el contrario se utilizan diversos criterios diferenciadores del tamaño en función de los distintos contextos económicos e históricos; por ejemplo Gélínier y Pateyron (ob.cit.), consideran pequeñas empresas las que tienen de 1 a 50 asalariados, y por ser numerosas y activas las dividen en dos estratos: las MPE, muy pequeñas empresas (de 1 a 10 asalariados), incluyen el pequeño comercio y el artesanado, las nuevas tecnologías les aportan servicios profesionales, artesanado tecnológico y primera fase de los start-up, particularmente en Norteamérica es en este nivel donde se crea el crecimiento extraordinario del empleo y las PE, pequeñas empresas (de 10 a 50 asalariados), también son muy activas y cambiantes, favorecidas por el hecho de que están por debajo de los umbrales sociales y fiscales, resultando más flexibles y reactivas que las más grandes, además los equipos especializados de este tamaño de empresas pueden asumir grandes misiones, acceder al liderazgo nacional, crear

una red mundial, teniendo todas las posibilidades de proseguir su expansión, acentuada por las adquisiciones de las más grandes. Las medianas empresas (de 50 a 500 asalariados), tienen ventajas específicas, pero también desventajas especialmente fiscales, que hacen menos claras sus perspectivas, el autor distingue tres posicionamientos típicos: las ME tradicionales, las de trayectoria rápida y las durables a largo plazo.

- ✓ La ME tradicionales tienen la ventaja de la experiencia en un oficio y la confianza de una clientela, sin embargo corren el riesgo de encontrarse con mayores problemas de dimensión, dificultad para digerir los cambios rápidos del oficio y más aún para salir adelante en los nuevos oficios. Las variantes exitosas más evidentes se encuentran en las categorías siguientes, muy contrastantes.
- ✓ Las ME de trayectoria rápida, caracterizadas por la creación de un fuerte componente empresarial e innovador, crecimiento muy rápido para cubrir los mercados antes de que la innovación pierda su fuerza, apertura a los capitalistas de riesgo, poderosas creadoras de valor y de empleo. Cuando alcanza la madurez, a menudo el fundador se desvincula a cambio de una suma millonaria, y la empresa es readquirida.
- ✓ Las ME durables a largo plazo son evidentemente también creadoras de valor y de empleos, una de sus cartas de triunfo podía ser el microclima financiero y humano creado en torno a los dirigentes personalmente comprometidos con el capital, lo cual da excelentes resultados financieros y sociales.

En Venezuela la clasificación tradicional de las empresas se expresa de la siguiente manera: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Los criterios que la sustentan han emanado de la Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI) (1996), ahora Instituto Nacional de Estadística e Informática (INE):

- ✓ La microempresa es aquella industria en la cual el proceso productivo es realizado de manera manual y donde además sus propietarios suelen participar en el proceso productivo, tiene hasta cinco (5) trabajadores.

- ✓ La pequeña empresa puede contar con un número de trabajadores que oscila entre seis (6) y veinte (20), su capital no sobrepasa los diez millones de Bolívares, siendo importante destacar que el 63% de las empresas productivas presenta estas características.
- ✓ La mediana empresa se divide en dos subgrupos, la mediana inferior, que puede muy bien generar empleo para una cantidad de trabajadores entre veintiuno (21) y cincuenta (50) y su capital es inferior a 20MM y la mediana superior que es capaz de generar entre cincuenta y uno (51) y cien (100) empleos y su capital no excede de 30 millones.
- ✓ La gran empresa es una compañía formalmente constituida, capaz de emplear a más de cien (100) personas y su capital es lo suficiente para cubrir sus operaciones, además acostumbra invertir fuertemente en equipos y tecnologías con el propósito de cubrir sus operaciones, no obstante, este tipo de empresa no supera el diez por ciento de los establecimientos industriales formalmente detectados.

La **Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria**, que tiene como objetivo la formación de pequeñas y medianas empresas manufactureras, fue aprobada formalmente mediante su publicación en el Boletín Oficial N° 5552 con fecha 12 de noviembre de 2001, en ella las empresas con menos de diez (10) empleados (empresas artesanales) no están consideradas como objetivo.

- ✓ La pequeña empresa es la que tiene un promedio anual del número de trabajadores no menor de once (11) ni mayor a cincuenta (50) o el valor de las ventas anuales entre nueve mil una (9001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias del último ejercicio fiscal.
- ✓ Mediana Empresa es la que tiene un promedio anual de trabajadores no menor de cincuenta y uno (51) ni mayor a cien (100) o el valor de las ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias del último ejercicio fiscal.

En el Decreto N° 1.250, con fuerza de Ley, de creación, estímulo, promoción y desarrollo del Sistema Microfinanciero (2.001), Gaceta Oficial N° 37164 del 22 de marzo de 2001, las empresas y corporaciones conformadas por dos (2) o más personas naturales bajo cualquier forma de organización, con la finalidad de acceder a los servicios financieros y no financieros, para gestionar la iniciativa económica común, relacionadas con actividades productivas industriales o de servicios, que cuenten con un número no mayor de diez (10) trabajadores y trabajadoras o cuya venta anual sea hasta la cantidad de nueve mil Unidades Tributarias (9.000 UT), son definidas como empresas artesanales. Sin embargo según las estadísticas del INE, si la empresa tiene hasta cinco (5) empleados es considerada empresa artesanal y si tiene entre cinco (5) y veinte (20) empleados, se trata de una pequeña empresa.

Categorías de las PYMES

Rosales, (1996) menciona dos categorías planteadas para las PYMES, y dependiendo de cuál opción tomen los gerentes-dueños se desprenderá la estrategia gerencial que deberán adoptar. Las opciones que cita el autor son; por un lado, las empresas, que de manera estratégica, deciden conservarse permanentemente pequeñas o medianas y deben conquistar continuamente a sus clientes; y por otro lado, empresas cuyo estatus de pequeña y mediana es transitorio, es decir, quieren buscar el crecimiento económico a través de la expansión de las dimensiones físicas de la empresa.

Si la decisión de las PYMES es mantenerse siempre con las dimensiones de una PYME, deliberadamente o por las circunstancias del entorno incorporadas en su estrategia, con independencia de la posibilidad o no de fijar los precios, la reducción permanente y continua de los costos de operación de la empresa pasa a ser el punto esencial de la gestión empresarial, particularmente los de producción, dada la cuantía de los recursos (humanos, equipos y materiales) asignados a esa función; lo cual presiona para una innovación continua de los procesos productivos. La gerencia

deberá mantener la capacidad de producción en volúmenes relativamente bajos, de tal manera que pueda ser explotada con fuerza laboral pequeña. Los retos gerenciales consistirán en responder a las siguientes preguntas: qué nuevos productos o qué nuevos mercados se pueden atender con esa fuerza laboral que es limitada en su cantidad. La decisión de mantener pequeña a la empresa no excluye la inversión de equipos, más bien se puede dar el caso de requerir una reconversión del proceso, automatizándola para emplear una menor o igual cantidad de trabajadores. Al centrar la acción gerencial en la reducción de los costos, la dirección de la empresa empieza a buscar nuevos sistemas de contabilidad de costos, ya que los tradicionales (basados en costos directos e indirectos y en las "prácticas de común y general aceptación" para los gastos generales) no le permiten identificar oportunidades de costos ocultos derivados de una coordinación ineficiente o de la compleja sobrediversificación de la línea de productos/mercados.

Si por el contrario, la empresa decide crecer, ello implica asumir el reto de controlar el crecimiento para que éste no gobierne a la empresa. Los gerentes deben saber resistirse de aprovechar toda oportunidad que se presente por el simple hecho de que la oportunidad pueda desaparecer, sin evaluar el impacto y los recursos disponibles, particularmente en la gestión de producción, esto ha sido una de las tareas más difíciles en las pequeñas y medianas empresas. Si se adopta la decisión de crecer, suponiendo que la misma es asumida estratégicamente, los principales retos gerenciales estarán centrados en la escogencia de las tecnologías mas adecuadas. Griener (citado en Rosales, 1996) comenta: Otro reto importante es controlar "el paso" del crecimiento, advirtiendo a tiempo de las diferentes etapas de evolución y crisis por las cuales normalmente atraviesa una empresa en crecimiento. Una PYME que siga la estrategia de crecimiento debe disponer de una capacidad-flexibilidad- para reducir rápidamente su estructura de costos ante la dificultad de transferirlos todos a los precios de sus bienes y/o servicios.

Los retos de los gerentes de las PYMES que deciden estratégicamente no crecer son diferentes a aquellos que enfrentan los gerentes de las PYMES con una

alta tendencia al crecimiento. Las decisiones de ampliación de capacidad, sustitución de tecnología, la evolución de la organización, planeamiento de materiales y desarrollo de recursos humanos, entre otros aspectos, constituyen puntos importantes en la agenda de estos gerentes, aunque ello no significa que se desdeñen los temas de reducción de costos o la innovación, sino que las prioridades y la dedicación de esfuerzos son distintos.

La alternativa de insertarse o no en cadenas de producción y de crecer o mantenerse pequeña no se resuelven por separado, sino que influyen mutuamente. A veces, cuando una empresa se integra a una cadena puede verse arrastrada por la estrategia de ésta y llegar a crecer por imposición de la cadena y no porque los dueños-gerentes así lo quieran.

Es por ello que las PYMES deben estar en la vanguardia del cambio, visualizándolo como una fuente continua de oportunidades para proveer servicios y productos que las mantendrán con posición competitiva en los mercados.

Análisis Estratégico de las PYMES Venezolanas: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

A continuación se presenta la matriz DOFA, construida con los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas de recolección en el transcurso de la investigación (observación directa, encuesta y entrevista en profundidad). Es importante señalar, que algunos datos en general son característicos del sector industrial y otros emergieron como particularidades de la empresa CONSMOCA.

La matriz DOFA es una herramienta para analizar la situación competitiva de una empresa e incluso de una nación. Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. La identificación de los componentes descritos se considera como una actividad común de las empresas pero es frecuente ignorar que la combinación de estos factores

puede requerir de distintas decisiones estratégicas y justamente la matriz DOFA surgió en respuesta para sistematizar esas decisiones. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos, las empresas proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Debilidades

- ✓ Dificultad de acceso al mercado financiero
- ✓ Restricciones crediticias
- ✓ Desconocimiento parcial o total de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías.
- ✓ Carencia de personal calificado y con visión estratégica.
- ✓ Escasa orientación hacia la satisfacción del cliente.
- ✓ Deficiencia en el manejo de la Investigación de mercados.
- ✓ Predominio del enfoque comercial y la obtención de ganancias a corto plazo, prestando poca atención a la planificación estratégica.
- ✓ La creatividad y la innovación, en general, no es el fuerte ni el valor principal de las PYMES.
- ✓ Poca adaptación a los cambios tecnológicos, económicos y políticos del entorno.
- ✓ Atraso tecnológico. Parque industrial con alto nivel de obsolescencia.
- ✓ Tradicionalmente con dimensión de mercado local.
- ✓ Manejo de la fuerza de ventas pero existe un vacío en cuanto a la existencia de la gestión de mercadeo.
- ✓ Basan su gestión en la experiencia pero en la mayoría de los casos no manejan o dan importancia a las nuevas herramientas gerenciales.
- ✓ Confusión e inseguridad ante las nuevas exigencias legales.
- ✓ Paralización del proceso productivo en muchos casos por falta de claridad de las reglas para obtener la solvencia laboral y cumplir con los deberes formales del Seniat.

- ✓ No disponen de teorías universales en cuanto a estrategias gerenciales aplicables a las PYMES, por la diversidad de topologías existentes.

Fortalezas

- ✓ Flexibilidad en su estructura organizacional.
- ✓ Facilidad y rapidez en la toma de decisiones.
- ✓ Impacto significativo en la generación de empleos.
- ✓ Capacidad de adaptación al cambio.
- ✓ Cultura y valores de familia como fuente de orgullo, estabilidad compromiso y motivación.
- ✓ Valores implícitos que influyen en su dirección, sus posibilidades de diversificación y permanencia en el tiempo.
- ✓ Ubicación geográfica estratégica para el intercambio y mercadeo de bienes y servicios.

Oportunidades

- ✓ Estimulo que brinda la estructura jurídica venezolana al uso de los medios electrónicos para hacer negocios.
- ✓ Ritmo acelerado de creación y difusión tecnológica, que posibilita los incrementos de competitividad para mejorar la presencia en el mercado.
- ✓ Oportunidad de acceso de los productos nacionales a los mercados internacionales por efecto de nuevos tratados y alianzas.
- ✓ Posibilidades de interrelacionarse con cadenas de comercialización para penetrar mercados.
- ✓ Fomento de programas dirigidos a la interacción universidad-empresa.
- ✓ Facilidades de créditos financieros a pequeños y medianos productores, sostenida por la expansión del gasto público.
- ✓ Incentivos, cada vez mayores, para que las empresas ejerzan su responsabilidad social.

Amenazas

- ✓ Incertidumbre en cuanto al acontecer político y social del país.
- ✓ Deterioro del marco institucional: inseguridad jurídica y personal, expropiaciones e intervención de empresas, restricción del derecho a la libertad económica.
- ✓ Controles dentro de la economía: de precios, de cambio, de tasas de interés.
- ✓ Crecientes exigencias laborales atadas al nuevo modelo de desarrollo: solvencia laboral, Lopcymat, Locti, inamovilidad laboral, conflictividad sindical, cogestión.
- ✓ Importaciones crecientes que compiten con la producción interna.
- ✓ Importaciones y producción de empresas estatales.
- ✓ Pérdida de control sobre las empresas por adopción impuesta de mecanismos de cogestión.
- ✓ Ausencia de una política industrial nacional que apunte el desarrollo del país, con tendencia a restringir la actividad productiva lo que ha derivado en un entorno hostil y disminución del parque industrial.
- ✓ La infraestructura de apoyo al sector se caracteriza por: alto congestionamiento del tránsito, de puertos y aeropuertos y deterioro de las principales vías de comunicación.

La matriz DOFA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS INTERNAS</p>	<p>DEBILIDADES INTERNAS</p>
<p>OPORTUNIDADES EXTERNAS</p>	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -La flexibilidad y la agilidad como potencial para adaptarse a los cambios. -Ubicación geográfica estratégica, factor importante para la interacción y el mercadeo. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar los créditos y asistencia técnica del Estado para solventar sus problemas financieros. -Las estructuras de apoyo al uso de medios electrónicos así como la amplia creación y difusión tecnológica, representan oportunidades para acceder a la información actualizarse en este campo
<p>AMENAZAS EXTERNAS</p>	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -La cultura y los valores de los pequeños y medianos empresarios son factores de motivación para enfrentar las amenazas y exigencias del ambiente externo y buscar su permanencia en el mercado -El compromiso y reto del sector industrial de coadyuvar al incremento del empleo y la generación de riqueza, con metas y procesos sostenibles, ocupándose de la coyuntura con un arduo trabajo de equipo al mismo tiempo que se refuerza el interés por ejercer la responsabilidad social empresarial. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Las exigencias del nuevo modelo de desarrollo, la competencia creciente por las importaciones y participación de las empresas estatales, demandan de los empresarios mayor conocimiento, creatividad e innovación. -La incertidumbre política y social, así como la inseguridad jurídica y personal representan un desafío al talento y las capacidades del personal de la empresa para participar en las negociaciones y entendimiento con los demás actores del sistema económico.

CAPITULO VI

LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS COMO PROMOTORAS DEL DESARROLLO DE LAS PYMES

Los cambios y las características de los escenarios económicos que se manifiestan en el siglo XXI en los diferentes países del planeta, demandan de las empresas estar preparadas para poder participar con ventajas competitivas en los mercados. Se requiere disponer de una gerencia proactiva capaz de interpretar estos cambios, con conocimientos de los avances de la Ciencia Administrativa y de hacerles frente con estrategias que la favorezcan como, contar con personal calificado, productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la sociedad y una nueva cultura organizacional, entre otras.

En el caso venezolano son muchas las empresas, especialmente PYMES que han cerrado o se han estancado por no tomar en cuenta las amenazas y oportunidades del entorno, concretamente no han tomado como referencia los requerimientos de la Nueva Economía y lo que el Estado demanda con el nuevo modelo de sistema económico denominado Socialismo del Siglo XXI.

Por otra parte, históricamente las PYMES venezolanas se han visto afectadas por la carencia de fondos propios, así como por los obstáculos que se le presentan para obtener créditos y para negociar en condiciones favorables con las instituciones financieras, ante la realidad expuesta el Estado en su estrategia de apoyo a las PYMES ha proporcionado un marco legal y ha implementado programas de financiamiento, de desarrollo tecnológico y asistencia técnica integral, los que se detallan a continuación:

Marco Legal de las PYMES.

En esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes basamentos legales los cuales regulan a las PYMES venezolanas. Los artículos 308 y 309 de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999), que establecen:

ARTICULO 308: El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

ARTICULO 309: La artesanía e industrias populares típicas de la Nación, gozaran de protección especial del Estado, con el fin de preservar su autenticidad, y obtendrán facilidades crediticias para promover su producción y comercialización.

Adicionalmente para fortalecer el sector, el 3 de diciembre de 2002, entra en vigencia la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2002), de la cual se extraen los siguientes artículos:

CAPITULO I

Disposiciones Generales

Objeto y finalidad

ARTÍCULO 1. El presente Decreto Ley tiene por objeto regular el apoyo, fomento, promoción, recuperación y el desarrollo de la pequeña y mediana industria, como factor fundamental de la dinámica productiva del país; mediante la reestructuración de sus deudas, la recuperación de su capacidad instalada, el financiamiento

oportuno, la capacitación, asistencia técnica y las preferencias en las compras del sector público, así como cualquiera otras formas de protección para la pequeña y mediana industria.

Función del Estado

ARTÍCULO 2. El Estado debe promover y proteger las iniciativas particulares y colectivas que conlleven a la constitución, recuperación y desarrollo sustentable de la pequeña y mediana industria.

Definiciones

Deber de informar

ARTICULO 4. Los órganos de la Administración Pública Estatal y Municipal deben informar anualmente al Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria sobre las políticas que adelanten para el fomento, recuperación y el desarrollo de la pequeña y mediana industria, indicando los recursos que deben destinar para la para la ejecución de los programas, acciones y aplicación de las medidas previstas en el presente Decreto Ley.

Participación Ciudadana

ARTÍCULO 5. El Estado debe promover conjuntamente con el sector industrial la participación ciudadana para el fomento, apoyo, promoción, recuperación y desarrollo de la pequeña y mediana industria. Los órganos del poder público, en todos sus niveles, considerarán en sus legislaciones los mecanismos para incorporar la participación en la materia.

Políticas y Lineamientos

ARTÍCULO 6. El Ejecutivo Nacional formulará las políticas y lineamientos a ser aplicables por los diversos órganos del Poder Público, a los fines de dar cabal cumplimiento a las disposiciones del presente Decreto Ley.

CAPITULO II

Promoción para la Recuperación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.

Plan de desarrollo anual

ARTÍCULO 7. El Ejecutivo Nacional, por órgano del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, debe elaborar anualmente el Plan de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria como instrumento de planificación y orientación de la gestión del Ejecutivo Nacional, el cual contendrá todas aquellas políticas, programas y decisiones que serán ejecutadas con la finalidad de sustentar los mecanismos necesarios para lograr el desarrollo integral del sector, coadyuvando a su recuperación y fortalecimiento.

Objetivo del Plan

ARTÍCULO 8. El Plan de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria tiene como objetivo definir las políticas, programas y acciones orientadas hacia la promoción, recuperación y desarrollo de la pequeña y mediana Industria, los cuales serán difundidos a través de los mecanismos disponibles a tal efecto por el Sistema de Información Industrial y el Centro de Oportunidades de Negocios del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.

Programas de Compras Públicas

ARTÍCULO 9. El Ejecutivo Nacional debe promover la participación de la pequeña y mediana industria en condiciones de igualdad, de calidad y de capacidad de

suministro en los procesos de compras de bienes a ser ejecutados por los diferentes organismos y entes de la Administración Pública Central y Descentralizada, quienes deben diseñar programas de compras de bienes que incrementen la participación de las pequeñas y medianas industrias como proveedoras, en los cuales se proporcione información oportuna y se faciliten sus trámites de acuerdo con el principio establecido en la normativa que regula la simplificación de trámites administrativos.

Preferencias

ARTÍCULO 10. La participación de la pequeña y mediana industria en los programas de compras de bienes a ser ejecutados por los organismos y entes de la Administración Pública Central y Descentralizada, mantendrá un esquema de preferencias de acuerdo con los siguientes parámetros:

- ✓ Un margen de preferencia porcentual, determinado con base en los porcentajes de utilización de materia prima nacional, incorporación de recursos humanos nacionales y de tecnologías en la elaboración del bien.
- ✓ Un margen de preferencia porcentual mayor, si la pequeña y mediana industria se encuentra domiciliada en la región de la licitación, o se asocia bajo cualquiera de las modalidades de asociatividad empresarial avaladas por el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, o establezca alianzas estratégicas con otras industrias de la región, fomentando así el desarrollo regional.

Parques Industriales

ARTÍCULO 11. El Ministerio competente en materia de la Producción y el Comercio, a través del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, definirá las políticas, programas y acciones tendentes a la recuperación, promoción, desarrollo y administración de los Parques Industriales o Conglomerados Industriales existentes, o para el fomento de nuevos desarrollos, para el sector de la pequeña y mediana industria, como mecanismos para la conformación de una plataforma de infraestructura y servicios básicos para el logro de su desarrollo integral.

En el marco de estas políticas, se debe contemplar el desarrollo de los Parques Industriales para su administración directa por parte del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, o para la venta o arrendamiento de sus instalaciones a las pequeñas y medianas industrias que presenten programas sustentables de desarrollo o de ampliación industrial, bajo aquellas condiciones que a tal efecto definirá el Instituto.

Programas Ambientales

ARTÍCULO 12. El Ejecutivo Nacional podrá desarrollar programas de incentivos para la pequeña y mediana industria, con el objeto de estimular la incorporación de tecnologías limpias y socialmente apropiadas que reduzcan los impactos ambientales negativos de sus procesos y la contaminación.

CAPITULO III

Financiamiento a la Pequeña y Mediana Industria

Medidas para el financiamiento

ARTÍCULO 13. El Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio competente en materia de la Producción y el Comercio y de los otros entes públicos encargados del fomento, promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria, establecerá las medidas tendentes a:

- ✓ Desarrollar y promover la adopción de modalidades financieras preferenciales para pequeña y mediana industria.
- ✓ Promover el desarrollo y fortalecimiento del Sistema Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Industria, mediante la creación de Sociedades destinadas a estos fines, facilitando el acceso de la pequeña y mediana industria al financiamiento bancario.
- ✓ Promover el desarrollo y constitución de Fondos y Sociedades de Capital de Riesgo, las cuales ofrezcan modalidades alternas de financiamiento para los proyectos de inversión de la pequeña y mediana industria.

- ✓ Promover ante el Sistema Financiero la utilización de mecanismos y procedimientos que faciliten el proceso de la evaluación crediticia para las solicitudes cursadas por la pequeña y mediana industria, garantizando el otorgamiento oportuno del financiamiento.
- ✓ Propiciar la utilización de redes de información sobre los diferentes programas y modalidades de financiamiento disponibles, garantizando un mejor conocimiento de los mismos por parte de la pequeña y mediana industria.

Programas de Financiamiento

ARTÍCULO 14. El Ejecutivo Nacional debe tomar las medidas necesarias para el establecimiento de las políticas, programas y acciones que deben regular la asistencia financiera preferencial al sector de la pequeña y mediana industria, la cual debe ser ejecutada por el Banco Industrial de Venezuela, el Fondo de Crédito Industrial y el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, además de otras entidades financieras que puedan ser incorporadas de acuerdo con lo que disponga el Ejecutivo Nacional.

Estas entidades financieras deben elaborar y ejecutar, de manera coordinada, programas especiales de financiamiento preferencial a la pequeña y mediana industria, bajo modalidades de financiamiento de estudios destinados a la identificación de necesidades de inversión, de capital de trabajo, financiamiento de facturas y pedidos; ampliación de planta productiva, adquisición y montaje de maquinarias y equipos, así como financiamiento para la reconversión industrial, para las cuales podrán adoptarse condiciones especiales y términos de tasas de interés y plazos preferenciales.

Banco Industrial de Venezuela

ARTÍCULO 15. El Ejecutivo Nacional, por órgano del Banco Industrial de Venezuela (BIV), podrá implementar programas especiales de asistencia financiera al sector de la pequeña y mediana industria, orientados hacia el logro de su recuperación,

ampliación o diversificación de su producción para su comercialización en el mercado nacional o en los mercados externos.

Dentro de estos programas, podrán incorporarse como modalidades específicas la reestructuración de sus deudas, el otorgamiento de créditos directos para capital de trabajo y la expansión de planta productiva, sin menoscabo de otras modalidades de asistencia financiera que el Banco Industrial de Venezuela pueda establecer para facilitar la recuperación y desarrollo del sector de la pequeña y mediana industria.

El Banco Industrial podrá solicitar al Banco Central de Venezuela el establecimiento de un encaje inferior al que éste determine para el resto de los bancos y otras instituciones financieras.

Fondo de Crédito Industrial

ARTÍCULO 16. El Ejecutivo Nacional, por órgano del Fondo de Crédito Industrial (FONCREI), podrá implementar programas de créditos directos a la pequeña y mediana industria para el financiamiento preferencial de capital de trabajo y la expansión de plantas productivas, así como cualquier otra modalidad de financiamiento que coadyuven a su recuperación y desarrollo.

Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social

ARTÍCULO 17. El Ejecutivo Nacional, por órgano del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BANDES), podrá aportar recursos complementarios a las entidades financieras indicadas en el Artículo 14 de este Decreto Ley, para desarrollar los programas especiales de financiamiento preferencial a la pequeña y mediana industria.

Reestructuración de Deudas

ARTÍCULO 18. El Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Finanzas y del Ministerio competente en materia de la Producción y el Comercio, en caso de situaciones coyunturales de emergencia económica y financiera que afecten la

capacidad de pago de la pequeña y mediana industria, propondrá programas de reestructuración de las deudas con el objeto de garantizar su recuperación.

Incentivos a las inversiones

ARTÍCULO 19. El Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Finanzas, podrá otorgar tratamiento fiscal preferencial a las ganancias de capital obtenidas en proyectos de inversión entre industrias nacionales y extranjeras que contemplen la compra de bienes, o que generen inversiones conjuntas con la pequeña y mediana industria, sin menoscabo de las disposiciones establecidas en la Ley de Promoción y Protección de Inversiones.

El Presidente de la República, en Consejo de Ministros, con fines de la recuperación, fomento, promoción y desarrollo del sector de la pequeña y mediana industria y de acuerdo con la situación coyuntural, sectorial o regional de la economía, podrá exonerar total o parcialmente el pago de tributos por parte de la pequeña y mediana industria.

Del financiamiento de emprendedores

ARTÍCULO 20. El Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), debe implementar programas especiales de estímulo a los proyectos de inversión presentados por nuevos emprendedores, fijando anualmente los montos y las condiciones especiales para el otorgamiento de financiamientos preferenciales que permitan la creación de pequeñas y medianas industrias en aquellos sectores considerados prioritarios en el Plan de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.

CAPÍTULO V

Innovación y Desarrollo Tecnológico

Innovación y desarrollo tecnológico

ARTÍCULO 23. El Ejecutivo Nacional, a través del Ministerio de Ciencia y Tecnología y del Ministerio competente en materia de la Producción y el Comercio debe promover la innovación y el desarrollo tecnológico en el sector, mediante programas

de asistencia técnica y financiera que permitan la conformación de base tecnológica en las pequeñas y medianas industrias, incorporando mejoras en sus procesos de gestión como parte de sus estrategias de desarrollo integral.

Desarrollo de la infraestructura tecnológica

ARTÍCULO 24. El Ministerio de Ciencia y Tecnología, en coordinación con el Ministerio competente en materia de la Producción y el Comercio, debe fomentar el establecimiento y desarrollo de una infraestructura tecnológica de apoyo al sector de la pequeña y mediana industria, de promoción de parques tecnológicos, así como de transferencia de tecnologías como mecanismos idóneos para el fortalecimiento y desarrollo integral del sector, garantizando y coordinando su ejecución dentro del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

La prestación de asistencia técnica para el desarrollo de la infraestructura tecnológica debe estar bajo la responsabilidad del Ministerio de Ciencia y Tecnología y del apoyo de los organismos y demás entes de investigación científica y tecnológica del Estado.

Programas de apoyo

ARTÍCULO 25. El Ministerio de Ciencia y Tecnología, en coordinación con el Ministerio competente en materia de la Producción y el Comercio, instrumentará programas de apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico de la pequeña y mediana industria, fomentando:

- ✓ Incorporación, asimilación o aplicación de innovaciones en las diferentes etapas de los procesos productivos.
- ✓ Modernización de las estructuras organizativas y de gestión.
- ✓ Incorporación de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad que permitan la certificación de sus procesos, sistemas y productos finales de acuerdo con los estándares y normas nacionales e internacionales.
- ✓ Proyectos de mejoramiento a los procesos productivos.

- ✓ Programas de asistencia técnica para el registro de marcas, patentes, derechos de autor y cualquiera otra actividad relativa a la propiedad industrial.
- ✓ Realización de proyectos pilotos de innovación o desarrollo de nuevos procesos y productos.
- ✓ Difusión de experiencias, mejores prácticas, resultados y técnicas relacionadas con la gestión de la innovación y tecnología.
- ✓ Formación del recurso humano.
- ✓ Transferencia de tecnologías entre pequeñas y medianas industrias, tanto nacionales como internacionales.
- ✓ Cualquiera otra actividad que estimule el desarrollo tecnológico de la pequeña y mediana industria.

CAPÍTULO VI

Acceso a los Mercados

Políticas de acceso a los mercados

ARTÍCULO 26. El Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio competente en materia de la Producción y el Comercio, debe establecer las medidas necesarias para promover el acceso de las pequeñas y medianas industrias a nuevas oportunidades de negocios en mercados nacionales e internacionales.

Exportaciones

ARTÍCULO 27. El Banco de Comercio Exterior, en coordinación con el Instituto Nacional de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Industria, debe desarrollar programas específicos para el fomento y promoción de las exportaciones de las pequeñas y medianas industrias, en los cuales se incorporen los siguientes aspectos:

- ✓ Identificar la oferta exportable, real y potencial, de los bienes y servicios conexos producidos por la pequeña y mediana industria.
- ✓ Identificar la demanda, real y potencial, para las exportaciones de la pequeña y mediana industria.

- ✓ Promover, desarrollar y financiar la constitución de mecanismos asociativos entre pequeñas y medianas industrias, para la comercialización de sus productos en los mercados externos.
- ✓ Promover la participación de las pequeñas y medianas industrias en ferias internacionales, misiones comerciales, ruedas de negocios y otros eventos internacionales para la promoción y comercialización de sus productos y servicios, bajo condiciones preferenciales.
- ✓ Desarrollar programas de asistencia técnica, de formación y de adiestramiento en todas las áreas y procesos vinculados con las exportaciones para el personal gerencial y técnico de las pequeñas y medianas industrias, así como de sus gremios.

El Banco de Comercio Exterior, sin menoscabo de las actividades indicadas, debe fomentar el desarrollo y la ejecución de todos aquellos programas que coadyuven al establecimiento de una infraestructura de apoyo a las exportaciones de la pequeña y mediana industria, a través de la cual pueda garantizarse el aprovechamiento de sus capacidades y la pronta inserción en los mercados externos.

Competitividad de cadenas productivas

ARTÍCULO 28. El Ministerio competente, en materia de la Producción y el Comercio debe promover la adopción de esquemas asociativos, que permitan la participación de grandes industrias en el desarrollo de programas conjuntos de desarrollo integral, los cuales faciliten la incorporación de pequeñas y medianas industrias dentro de esquemas de cooperación empresarial que favorezcan su presencia en los mercados, mediante:

- ✓ Programas de asistencia técnica en mecanismos de asociativos empresariales que faciliten la adopción de nuevos esquemas de organización comercial.
- ✓ Programas de mejoramiento competitivo de los niveles de calidad, productividad y competitividad.

- ✓ Medidas para el fomento de la especialización de las pequeñas y medianas industrias en las diferentes etapas de sus procesos productivos.
- ✓ Medidas para la consolidación de los mecanismos de organización comercial para la comercialización conjunta de los productos de la pequeña y mediana industria.
- ✓ Cualquiera otra política que se considere pertinente.

Base Legales de Tecnología y Comunicación Social

TITULO I

Disposiciones Generales

Capítulo I

Del objeto, definiciones y sujetos de la Ley

Objeto de la Ley

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto establecer las normas, principios y lineamientos aplicables a las tecnologías de información que generen y utilicen los sujetos a que se refiere el artículo 4 de esta Ley, con el fin de mejorar la gestión pública, hacerla transparente, facilitar el acceso de las personas a los servicios y a la información pública en su rol de protagonista y contralor, utilizar dichas tecnologías como herramienta de apoyo para la lucha contra la burocracia y la corrupción además de promover el desarrollo endógeno y garantizar la soberanía tecnológica, el progreso y bienestar de la nación.

TITULO III

Del uso y Validez de las Tecnologías de Información, de los Sistemas de Información del Poder Público, de la Seguridad de los Sistemas, Redes y Riesgo Tecnológico.

Capítulo I

Del uso y validez de las Tecnologías de Información en el Poder Público

Obligación de uso y Portales

Artículo 31. Los órganos y entes del Poder Público en su organización y funcionamiento, así como en su relación con las personas y con otros órganos y entes del Estado, deberán utilizar las tecnologías de información existentes y las que se desarrollan en el futuro como medio para mejorar, transformar y controlar la gestión pública. Deben garantizar que sus trámites y servicios estén disponibles a través de portales, asegurando además su vinculación con el portal oficial de Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela.

Publicidad de los servicios a través de Tecnología de Información.

Artículo 32. Los órganos y entes del Poder Público deberán publicar en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela o en las Gacetas Estadales o Municipales la descripción y número de servicios oficiales que presten mediante el uso de las tecnologías de información. Los servicios que se presten deberán brindar todas las garantías que rigen la actividad del Poder Público previstas en el ordenamiento jurídico y especialmente se respetarán los principios establecidos en esta Ley.

Contenido y presencia en Internet

Artículo 33. Cada órgano y ente del Poder Público deberá establecer y mantener un sitio accesible a través de la Internet o en otras redes de uso y acceso general, que contendrá información que se considere relevante sobre los datos correspondientes a su misión, organización, procedimientos, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas, su informe de gestión, plan operativo anual y memoria y cuenta, así como un mecanismo de comunicación electrónica con dichos órganos y entes disponible para todas las personas a través de Internet. Los contenidos de los portales serán vinculantes. Las informaciones a ser incluidas en los portales deberán actualizarse permanentemente, debiendo indicarse, en lugar visible, la última fecha de actualización. Cada portal deberá

colocar en lugar visible de la pagina de entrada del mismo los datos y dirección de correo electrónico de la persona a cargo de la actualización y mantenimiento del mismo.

Servicios centrados en el ciudadano

Artículo 34. Los servicios que preste el Poder Público a las personas a través de las tecnologías de información deberán ser diseñados, desarrollados e implantados considerando la disponibilidad de acceso, las necesidades, capacidades y costumbres de los usuarios para que el servicio final sea efectivo y de fácil uso. No debe transferirse al administrado la obligatoriedad de contar con dispositivos o programas y aplicaciones especiales, ni con tecnologías de punta, para acceder a la información y los servicios disponibles en sistemas de información del Poder Publico; esta previsión debe estar contemplada en la concepción y desarrollo de los sistemas, aplicaciones y servicios.

Garantía de acceso a la información y al servicio

Artículo 35. El Poder Público deberá establecer y mantener, directa o indirectamente, espacios debidamente equipados y acondicionados para garantizar el acceso gratuito mediante el uso de las Tecnologías de Información, a la información y a los servicios que se les presten a las personas. Las condiciones y especificaciones técnicas mínimas para su establecimiento serán señaladas por la Comisión Nacional de Tecnologías de Información.

Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI.2005).

Se trata de una ley originaria, cuyo objeto es desarrollar los principios constitucionales en materia de Ciencia y Tecnología. Pretende organizar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación así como promocionar, estimular, fomentar e impulsar el desarrollo nacional.

Los sujetos obligados al cumplimiento de esta ley son todas aquellas empresas con ingresos brutos anuales, iguales o mayores a 100.000 U T. El reglamento ratifica la aplicación no discriminada de la ley al señalar en su artículo 18, que estarán sujetas a esta obligación todas aquellas empresas que se dediquen a la producción de bienes y servicios. La ley establece un aporte equivalente a un porcentaje del ingreso bruto de la empresa y dependiendo de la actividad productiva, correspondiendo un 2 % al sector hidrocarburos, 1% al sector eléctrico y 0,5% al sector manufactura y servicios.

Esta Ley representa una gran oportunidad de integración entre el sector empresarial, las universidades y el Estado venezolano, para la oferta de programas y cursos de formación profesional acordes con las necesidades del sector empresarial. Esto tendrá un impacto directo en el desarrollo del talento humano y en consecuencia en su capacidad de innovación, creación intelectual con un beneficio directo en las organizaciones y en su entorno económico y social.

Principales Instituciones vinculadas a las Pequeñas y Medianas Empresas.

Gubernamentales

Ministerio para la Economía Popular. (MINEP).

Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio. (MILCO).

Ministerio de Finanzas.

Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Gremiales:

La Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA).

Federación de Cámaras y Asociaciones de Artesanos Micro, Pequeñas y Medianas Industrias y Empresas. (FEDEINDUSTRIA).

CÁMARAS REGIONALES DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos de Carabobo
(CAPEMIAC).

Otras asociaciones empresariales sectoriales.

Entes Financieros del Estado:

Fondo de Crédito Industrial (FONCREI)

Banco Industrial de Venezuela (BIV).

Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Industria
(SOGAMPI).

Instituto Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI).

Fondos Regionales de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.

Fondo de Cooperación y Financiamiento de Empresas Asociativas. (FONCOFIN)

Banco de Comercio Exterior (BANCOEX).

BANGENTE.

Instituciones Científicas y Tecnológicas.

Fondo Nacional para la Ciencia y la Tecnología. (FONACIT).

Entes Regionales de FONACIT. (En Carabobo, FUNDACITE)

Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar
(FUNINDES/USB).

Iniciativa de CONINDUSTRIA y el Fondo Multilateral de Inversiones y el Banco Interamericano de Desarrollo para el fortalecimiento de la competitividad de las PYMES. (CONINPYME).

Universidades Nacionales.

Estudios y Proyectos para las PYMES (PROPYME)

Venezuela Competitiva.

Centros de Productividad y Calidad.

Organismos Internacionales.

Comisión de las Comunidades Europeas . (CCE)

Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)

Sistema Económico Latinoamericano (SELA).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Programa Bolívar.

Corporación Andina de Fomento (CAF).

Algunos Convenios y Programas de Apoyo a la Pyme Venezolana

- ✓ CONINDUSTRIA lanzó el nuevo Programa Venezolano de Desarrollo de Proveedores y Distribuidores (PDPD), orientado a las pequeñas y medianas empresas y destinado a fortalecer la productividad y competitividad de la industria venezolana. El programa cuenta con el apoyo de organizaciones como la Corporación Andina de Fomento (CAF) por medio del Programa

Andino de Competitividad (PAC); el Sistema Económico Latinoamericano (SELA), a través de su Programa Iberoamericano de Cooperación Interinstitucional (Iberpyme); el Banco Mercantil; el Sistema Autónomo Consejo de Desarrollo Económico, Tecnológico y de Exportación del estado Aragua (CODET) y la Universidad Simón Bolívar, entre otros. (Feo, 2007)

La fase inicial del programa se comenzó el primero de enero de este año y entre las otras fases a desarrollar están un taller de formación de articulares-consultores para la primera quincena de abril y un taller de sensibilización, metodologías y bondades del programa destinado para al menos 30 grandes empresas del país, su ejecución se realizará en un plazo de 16 meses.

Es importante destacar que este nuevo proyecto podrá ser replicado en otros sectores interesados y los recursos que las empresas inviertan en el programa podrán ser reconocidos como aportes en el marco de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI).

Igualmente vale la pena señalar que Coninpyme cuenta con el aval de una experiencia anterior, que es el Programa Paipyme Pard, orientado al desarrollo de proveedores críticos de la industria petrolera (Pdvsa) y petroquímica nacional. También ha prestado asistencia a las PYMES venezolanas a través de sus otros programas, tales como el de mejoras de gestión, de productividad y calidad, y apoyo al desarrollo exportador.

- ✓ La Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del estado Carabobo (Capemiac), institución sin fines de lucro al servicio de la pequeña y mediana empresa, dedicada al fortalecimiento, defensa, promoción e información del sector, firmó un convenio marco de cooperación con la Universidad de Carabobo (UC), en el que ambas instituciones se comprometen a desarrollar proyectos y actividades en las áreas académica, tecnológica y científica y tendrá una duración de tres años y la ejecución y supervisión estarán a cargo de una comisión de enlace. Por la cámara firmó el convenio su presidente, Ramón Sanz Rodríguez; el 2do. vicepresidente, Jorge Maccanin y el directivo Francisco

González. Por la máxima casa de estudios de la región, la rectora, María Luisa Aguilar de Maldonado. (Sanz, 2006).

Las actividades de cooperación se centrarán preferiblemente en el desarrollo conjunto de programas de enseñanza, investigación, extensión y difusión del conocimiento; permitir el acceso a los distintos sistemas y servicios de información, así como la realización de sondeos de opinión, elaboración de bancos de datos de particular utilidad para ambas instituciones. La instrumentación de seminarios y cursos de actualización, ampliación y perfeccionamiento; intercambio y disponibilidad de docentes e investigadores, profesores visitantes, por períodos determinados con el propósito de dictar conferencias, participar en programas de docencia e investigación o complementarias para el sector industrial del estado Carabobo.

La contribución de Capemiac consistirá en el aporte del conocimiento científico-técnico de su personal, de los recursos técnicos, los programas de pasantías en pregrado y postgrado, el uso de instalaciones, maquinarias e insumos de las empresas afiliadas a la cámara y cualquier otra infraestructura que de mutuo acuerdo convengan con la UC. Igualmente las dos instituciones compartirán periódicamente los recursos físicos de espacio y de oficina según lo requerido para el desarrollo de cada actividad y de acuerdo con la disponibilidad.

- ✓ Con la finalidad de impulsar la reactivación de la pequeña y mediana industria en el estado Carabobo, fue firmado un convenio estratégico entre el Banco Occidental de Descuento (BOD) y la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos de Carabobo. Esta negociación se lleva a cabo para cooperar con los socios de Capemiac y brindar el apoyo necesario a la pequeña y mediana industria con el financiamiento de todas las actividades e inversiones que planteen, (Ferrero, 2005). La ayuda se sustentará en el otorgamiento de créditos sin restricciones en el monto solicitado ni discriminación en los fines para los cuales se requiera el préstamo, ya que los recursos podrán ser destinados para cualquier fin,

como por ejemplo compras de equipos, adquisición de tecnología de punta, profesionalización y capacitación del personal de la empresa solicitante, remodelación y adecuación de la infraestructura, así como también la solicitud de divisas a precios preferenciales, entre otros.

Otro de los beneficios de este tratado es el aumento significativo de los plazos para el pago de los créditos requeridos. Esta iniciativa surge a raíz del estudio de experiencias similares en diferentes países de Latinoamérica, a través de las cuales miles de PYMES se vieron beneficiadas y donde el índice de morosidad de las carteras de clientes en esas entidades era inferior al 1%. Gracias a esa experiencia desde hace tres años aproximadamente, se comenzó a evaluar la situación en Venezuela y poco a poco se fueron dando los pasos para reactivar un sector que en la actualidad genera casi el 95% de los empleos del país, enfatizó Ferrero.

Vale la pena señalar que la entidad ha implementado convenios similares en otros estados como por ejemplo Anzoátegui, donde el banco constató que el índice de morosidad de solicitantes de créditos industriales es 0%. Asimismo el BOD es el único miembro de la Sociedad de Garantías Recíprocas de Carabobo que ha llevado adelante una iniciativa para compartir el éxito en la que la consigna es ganar-ganar.

- ✓ El Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (Fonpyme), es una institución del Estado venezolano creada en abril de 2001, que tiene a su cargo la creación de una red de Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR) a nivel nacional, con el objeto de beneficiar a los pequeños y medianos empresarios con un servicio de fianzas que les permitirán acceder directamente a un crédito con la banca pública o la privada.

Para acceder a la solución a los problemas típicos de insuficiencia de garantías que tienen las PYMES y obtener el aval de la SGR, cuando requieran de la fianza exigida por la entidad financiera para obtener el préstamo, deben adquirir la titularidad de socio, de la SGR establecida en

la región donde opera o en un estado adyacente, en caso de no haber sido creada en su región. En el estado Carabobo, en el mes de marzo de 2005, se firmó el convenio que fundamenta la creación de su SGR.

En opinión de (Sánchez, 2005), Fonpyme no ha registrado operaciones fallidas, lo que le permite calificar de satisfactorios los mecanismos empleados en la selección, evaluación, seguimiento y control de gestión del Servicio Nacional de Garantías Recíprocas.

- ✓ El Instituto Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI); el cual fue creado en el marco de la nueva Ley para la Promoción y Desarrollo de la PYMI, aprobado en el marco de las Leyes Habilitantes 2001, busca el apoyo, fomento, promoción, recuperación y desarrollo de la PYMI como factor fundamental de la dinámica productiva del país mediante la reestructuración de sus deudas, la recuperación de su capacidad instalada, el financiamiento oportuno, la capacitación, asistencia técnica y las preferencias en las compras del sector público, así como otras formas de protección para la PYMI dirigidas a optimizar su productividad, calidad y competitividad, fomentar el empleo y contribuir eficazmente con el crecimiento económico, productivo, sostenido e integrado de la nación.
- ✓ El Convenio Programático, firmado por la Asociación Bancaria de Venezuela (ABV), EL Ministerio de Producción y Comercio (MPC) y el Banco Central de Venezuela (BCV) establece la participación de la banca en el financiamiento de pequeñas y medianas empresas dentro del Programa de Compras del Estado; con la suscripción de este convenio, puede activarse la demanda de créditos por parte de las PYMES.

CAPITULO VII

INSTANCIAS TEÓRICAS PARA LA INTERPRETACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES

Estrategias Gerenciales para la Competitividad

De acuerdo con Páez (2003) es necesario que los gerentes incrementen sus conocimientos, ya que al promoverlos de los niveles tácticos-funcionales (relaciones industriales, finanzas, producción, entre otros) a los estratégicos, la mayoría de ellos no dominan las teorías, las técnicas y las herramientas que se requieren para la conducción estratégica de la empresa.

Según Strickland (citado en Páez. 2003) la estrategia de una organización no es mas que la manera como una empresa se posiciona en el mercado y se adelanta a los competidores. Además, el autor señala que los expertos en planificación y gerencia estratégica coinciden en que este exitoso proceso de gerencia estratégica está representado por 5 actividades gerenciales indispensables:

- ✓ Formular una visión estratégica de lo que será la estructura de la organización y hacia dónde debe dirigirse: esto no es más que un mapa de caminos hacia el futuro de la empresa, del destino que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las competencias que desea desplegar.
- ✓ Establecimiento de objetivos: se establecen con el fin de dar seguimiento al ejercicio y al progreso de una organización.
- ✓ Crear una estrategia para garantizar la consecución de los resultados deseados: son las acciones y enfoques de negocios que utiliza la gerencia para alcanzar un desempeño organizacional satisfactorio.
- ✓ Implantar y ejecutar la estrategia elegida de una manera efectiva y eficiente: esta actividad requiere de una valorización de los recursos no

solamente naturales sino también de los recursos humanos para que la estrategia garantice los resultados esperados.

- ✓ Evaluar el desempeño y tomar las medidas correctivas en la visión, en los objetivos, en la estrategia y en la implantación de la estrategia; ya que los mismos nunca son concluyentes.

Una vez analizado el concepto de estrategia y las actividades esenciales para que el proceso de gerencia sea exitoso; se presentan los criterios de otros autores en lo concerniente a lo que ellos consideran son las principales estrategias gerenciales que deben tomar en cuenta los gerentes para alcanzar la competitividad en sus organizaciones:

Gélinier, y Pateyron, (2001) establecen las siguientes:

- ✓ **La expansión geográfica de los procesos de producción y de las empresas:** gracias al efecto combinado de la globalización y la disminución de los costos de transporte, las empresas pueden elaborar productos con materias primas, componentes y operaciones provenientes de diversos países.
- ✓ **La fuerza de una red mundial de ventas:** adaptar una parte de la producción a las necesidades locales, con el fin de ofrecer los servicios de venta, postventa y servicios previos a la venta.
- ✓ **Las marcas mundiales:** este aspecto considera que las marcas mundiales son portadoras de "nuevas ideas" que a la sociedad les gusta y por ende las marcas nacionales tienden a desaparecer ante el avance de las marcas mundiales.
- ✓ **Intelectualización de los procesos productivos:** relacionada con la gestión del cambio y los conocimientos, los cuales permiten amplificar simultáneamente la innovación, la velocidad y la calidad. Por lo que la combinación dinámica de las nuevas tecnologías y de las nuevas culturas profesionales permitirá la eficacia de las empresas líderes.

- ✓ **Estrategias externas para la dimensión (fusiones):** es el principal método estratégico para acceder al grupo de liderazgo mundial, permitiendo alcanzar una ventaja considerable para tener una competitividad rentable y duradera.

León (citado en Barragán, y Pagán, 2002) menciona una única estrategia:

- ✓ **Comercio virtual:** por medio de este proyecto las PYMES podrán tener una presencia internacional así como también ofrecer sus productos. Para ello es necesario en primer lugar analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la industria y la competencia. En segundo lugar hay que formular una estrategia, pero dicha estrategia posee factores críticos que deben ser considerados; entre estos tenemos: seguridad del sistema de comercio virtual, infraestructura tecnológica, nivel de confianza entre el vendedor y comprador, entre otros. En tercer lugar se encuentra el desarrollo de un plan de implementación, el cual servirá como guía para la ejecución del proyecto antes de que las PYMES comiencen a implementar lo diseñado en la estrategia. Por último es necesario evaluar de manera regular este tipo de proyectos; ya que sus estrategias y métodos cambian continuamente.

Para Dorsey (citado en Barragán y Pagán, 2002) sus estrategias son las siguientes:

- ✓ **Sistemas de información:** constituyen el elemento más importante en este nuevo ambiente; el desarrollo de la tecnología aplicada a esta área puede proporcionarles ventajas competitivas.
- ✓ **Integración horizontal:** se establecen con el fin de ampliar mercados y aprovechar las economías de escala.
- ✓ **Utilización de Internet:** representa el canal principal para la expansión de sus mercados. Las herramientas recomendadas son los esquemas e-

business y de *e-commerce*. Para su mejor entendimiento utilizaremos la definición siguiente:

- ✓ *E-Commerce*: abarca los procesos por los cuales se llega a los consumidores, proveedores y socios de negocios, considerando actividades como ventas, marketing, toma de órdenes, entregas, servicios al consumidor.
- ✓ *E-Business*: incluye al *e-commerce*, pero también abarca procesos internos como producción, *management* de inventario, desarrollo de productos, *management* de riesgos, finanzas, desarrollo de estrategias, *management* de conocimientos y recursos humanos.

El *e-commerce* puede clasificarse en tres tipos de aplicaciones:

- ✓ **Mercados electrónicos:** su objetivo es facilitar la búsqueda de un producto o servicio.
- ✓ **Intercambio electrónico de datos:** provee un soporte eficiente para realizar transacciones recurrentes entre organizaciones comerciales.
- ✓ **Comercio por Internet:** Internet puede emplearse como herramienta de mercadotecnia, ya sea en procesos de *business to business* (B2B) o *business to consumer* (B2C).

El trabajo de Rosales (1996) constituye un aporte en lo que se refiere a estrategias competitivas para las PYMES.

En tal sentido, este autor propone jerarquizar los objetivos de la empresa, y eso se logra a través de la definición clara de la misión. Esto ayuda a no caer en errores, errores que Rosales clasifica en dos: miopía, cuando no se aprovechan las oportunidades del entorno; y sobrediversificación, cuando se imponen a la gestión de producción tareas contradictorias con la infraestructura y procesos disponibles. Al tener claro las necesidades, las tecnologías que se utilizan y el cliente (el mercado meta, sus necesidades y quienes son) las acciones que realice la empresa tendrán

consistencia con las limitaciones. Por otro lado, los objetivos dependen de la estrategia competitiva, los objetivos clásicos son beneficio, crecimiento, flexibilidad y acción social.

Afirma que las PYMES están en una constante reducción de costos, es por ello que el mejoramiento de la eficiencia productiva es primordial: producción absorbe el mayor porcentaje de inversión (no significa que es la única responsable de la eficiencia de la empresa), por lo tanto representa la eficiencia total de la empresa, por esto, los activos fijos, circulante y el recurso humano que están en el departamento de producción no deben estar subutilizados, sobre utilizados, mal o poco mantenimiento y/u operados improductivamente, ya que puede significar "fuga" de utilidades operativas.

Rosales considera al mejoramiento continuo como una forma de evitar lo anteriormente expuesto, ya que propone la mejora cotidiana de diferentes procesos administrativos y productivos. El mejoramiento continuo tiene varias modalidades en cuanto al enfoque, alcance e implementación. Desde el punto de vista del enfoque estratégico del MC, este es incorporado en las estrategias competitivas de la empresa. Búsqueda de la excelencia, bondades de mejoras simples y continuas que pueden generarse todos los días. La asignación de recursos a impulsar mejoras de los trabajadores y ponderar el esfuerzo requerido debe estar dentro de un plan estratégico donde se defina el mercado meta, criterios de competitividad y determinar las tareas prioritarias. Enfocarse en lo que desean el mercado meta, dependiendo de lo que los clientes quieran, será la guía que establecerá el plan de acción. De esta manera, los recursos se orientaran primeramente a todo aquello que apoye las estrategias competitivas de la empresa. Un restrictivo de este enfoque es la dificultad para identificar las tareas prioritarias que deben realizar para satisfacer al mercado meta.

Cuando el mejoramiento continuo no es suficiente la reingeniería es una manera de hacer las empresas competitivas a través de la repotenciación, reemplazo o la actualización de la tecnología de equipo de producción.

Por otro lado, Vilorio, (2000) hace énfasis en la globalización de la economía, donde a través de las nuevas tecnologías de información surgen nuevos y más amplios mercados, además de nuevas formas de hacer negocios sin limitaciones de frontera.

Vilorio propone integraciones, fusiones, adquisiciones y alianzas como una forma de añadir mayor productividad a la empresa, bloquear la competencia, adquirir nuevas competencias, mejorar y ampliar los mercados, acelerar el proceso de globalización, superar debilidades, reducir costos e incorporar nuevos productos. Como consecuencia de la nueva economía, donde se le da cada vez menos importancia a las zonas perfectamente delimitadas, surgen a nivel internacional los cluster que son organizaciones interconectadas en un mismo campo que coordinan compañías relacionadas, van desde insumos hasta el consumidor, que integran estrategias y fomentan la competitividad.

Asimismo este autor afirma que actualmente no es necesario ser grande para ser el mejor: la desregularización del comercio internacional, mayor facilidad para obtener préstamos y financiamiento, la disponibilidad de la tecnología e información económica y actualizada, ya que los sistemas de comunicación son cada vez más rápidos; sustentan lo que el autor afirma porque lo anteriormente expuesto sienta las bases para que surjan empresas con poco personal, infraestructura y directivos, con bajos costos, lo que genera flexibilidad para competir y adaptarse con rapidez al entorno, y flexibilidad para explotar el saber y el conocimiento, que son los nuevos activos estratégicos.

En este sentido, las PYMES por ser menos rígidas en sus operaciones tienen una ventaja en la estrategia de personalización. La personalización, como formula

Deming en la calidad total, coloca al cliente como centro de la actividad empresarial. Esta individualización del cliente se debe caracterizar por procesos que impacten al cliente (que le salga mas costoso trabajar con otra compañía, por ejemplo), ayuda de clientes entre si, fomentar lealtad al cliente y considerarlo como accionista (que tenga voz y voto). Se debe rediseñar el proceso teniendo en cuenta al cliente.

En este mismo orden de ideas, Viloría se apoya en las nuevas tecnologías de información como lo es la Internet, para ayudar a desarrollar la estrategia de personalización del producto, ya que a través de este medio se puede digitalizar las características del mismo, con imágenes que sirvan para que lo conozcan y a la vez crear un producto *standard* y en base a ese crear un producto específico, donde exista lo que este autor llama prosumo, que es la producción (diseño) de bienes y servicios por parte de los clientes. Pero esto no implica que los costos sean altos, la técnica está en saber combinar las ventajas de la producción en serie con atención a los gustos individuales. Productos personalizados deben tener precios personalizados, los precios son diferentes tomando en cuenta los tipos de cliente.

Por otro lado, la creación de equipos multifuncionales donde converjan diferentes especialistas que conforman funciones especiales, donde el factor de producción sea la competencia compartida, no el trabajo individual. De esta manera se introducen puntos de vista técnicos diferentes que aumentan la innovación.

Como otra forma de inventar una manera mucho mas eficiente de hacer las cosas, Viloría propone la reingeniería que hace énfasis en los procesos y se puede hacer poco a poco, primero en donde mas se necesite, hasta abarcar toda la empresa.

La nueva economía ha dado pie a que las empresas cambien su organigrama a uno cada vez más horizontal. La información es lo principal en la empresa, y es la que soporta la estructura y da cuantía a la cadena de valor, por ello, la forma de transmitirse debe ser lo mas eficaz posible además, para que exista una ventaja

competitiva. En el trabajo de Vilorio se menciona la hiperjerarquía, donde todos se comunican entre sí de manera dinámica, donde el poder y la decisión quedan a un lado como también todas las jerarquías tradicionales.

Está comprobado que la cultura y todos los elementos que la conforman intervienen sobre la motivación, la productividad y el rendimiento de las personas, estas conforman la empresa y por ende influye en el liderazgo, y como una "reacción en cadena" influye en el desempeño financiero de la empresa. Cuando ocurre una integración es difícil conocer cual cultura se impondrá, y esto es fundamental para el buen desarrollo de la integración. También es fundamental la existencia de un líder que impulse a los trabajadores a comprometerse con los objetivos, y que él se adapte a las características de la empresa.

A continuación se presenta el cuadro 4, en él se presentan las estrategias gerenciales para la competitividad de acuerdo al criterio de cada uno de los autores allí mencionados.

Cuadro 4

Estrategias Gerenciales para la Competitividad.

ESTRATEGIAS	OCTAVE GELINIER	BARRAGÁN Y PAGÁN	RAMON ROSALES	ENRIQUE VILORIA V.	MICHAEL PORTER
La expansión geográfica de los procesos de producción y de las empresas.	X				X
La fuerza de una red mundial de ventas, a través de la personalización.	X			X	X
Las marcas mundiales.	X				X
Intelectualización de los procesos productivos.	X		X		X
Alianzas, integraciones y fusiones.	X	X		X	X
Comercio virtual, empleando la Internet.		X		X	
Sistemas de información.		X		X	X
Misión bien definida.			X		
Mejoramiento continuo para lograr la eficiencia productiva.			X		X
Reingeniería.			X	X	X
Equipos multifuncionales.				X	
Hiperjerarquía = poder y decisión.				X	
Importancia de la cultura corporativa.				X	
El papel de las circunstancias nacionales					X
La invención y el talante emprendedor (núcleo de la ventaja nacional).			X		X
La política del gobierno					X

El Empresario y El Crecimiento Innovador

En el plan económico se requiere una dinámica de crecimiento, que depende de la función del *entrepreneur*: el hombre (o el equipo) que descubre una senda fuera de los caminos trillados, que sabe convencer y ejecutar, que se atreve a asumir riesgos y que de esa manera asegura a la economía nuevos espacios de crecimiento y de empleo (Gélinier, y Pateyron, ob.cit.).

En la medida que el pensamiento económico se fue formalizando, se hablaba poco de la figura del empresario. En Inglaterra, donde se producía el pensamiento económico dominante, se hablaba tan poco del empresario que no existía una palabra para designarlo; y cuando el concepto fue reactivado, los ingleses tomaron prestado de los franceses el término *entrepreneur*. Antes de esto los esquemas imperantes de Newton y de Laplace servían de inspiración a la economía, representando a sus actores como átomos o agregados que no hacían sino obedecer las leyes, determinantes, lo que anulaba cualquier iniciativa. La empresa no era reconocida como un centro de decisión o de creación.

Posteriormente, el pensamiento económico, liderado por Jhon Maynard Keynes (1883-1946), quien conocía bien los mercados y sabía sacar ventajas de ellos, pero bajo la influencia de la gran depresión de 1929-1939, consideraba despreciables las iniciativas de las empresas, para él sólo era importante el poder del Estado, cuya utilización creciente estimulaba para buscar restablecer el equilibrio macroeconómico de las naciones.

Por su parte Cantrillon y Turgot, destacaron el clima de incertidumbre en el cual actúan los agentes económicos, representados por los empresarios. Cantrillon tuvo el merito de relacionar al empresario con el riesgo que asume, comprometiendo directamente su apuesta de manera firme, sin la garantía de un rendimiento sobre la inversión. Además tienen ingresos inciertos y dependen de las fluctuaciones de los precios en los mercados y están sometidos a las fluctuaciones de las

incertidumbres económicas y o los riesgos del mercado. Los comerciantes, los artesanos, y los granjeros son, según él, la representación del empresario. Turgot, se interesó en el empresario como proveedor del capital indispensable para toda actividad de producción.

Jean –Baptiste Say retomó los análisis de Cantrillon y de Turgot haciendo del empresario el eslabón esencial de la dinámica capitalista, exponiendo con detalle el oficio del empresario: actúa por su propia cuenta; su objetivo es ser económicamente independiente, ser libre; se convierte en la figura esencial de la revolución industrial, el intermediario entre la producción industrial y la del conocimiento científico y técnico; cumple un rol social importante; sus ganancias son el resultado de su aceptación del riesgo, de su visión y de su anticipación. Para hacer frente a los obstáculos que se interponen en su camino, el empresario debe innovar, inventar incesantemente.

Los aportes de Say, no impidieron la larga ausencia del concepto de empresario en el pensamiento económico imperante, pero posteriormente diferentes corrientes contribuyeron al retorno progresivo del empresario al centro de la escena como por ejemplo la Teoría Económica impulsada por Joseph Schumpeter (1883-1950) y la Escuela Austriaca, entre cuyos representantes destacan Ludwig von Mises (1881—11973) y Friedrich Von Hayec (1899-1985), ellos pusieron en evidencia la función creadora del empresario. Al ofrecer bienes y servicios al mercado de forma inédita y apreciada, crea nuevos mercados y destruye otros, como el automóvil destruyó a la diligencia, convirtiéndose el empresario en modelador del futuro.

Shumpeter y el Empresario

Para Shumpeter, estaba muy clara la distinción entre empresario, administrador y capitalista, (García, 2000). Probablemente el aporte más duradero que él haya dejado a la economía es su teoría del empresario. Las concepciones modernas en relación a la competitividad y al papel que en ésta le toca desempeñar a quien

emprende un negocio, desarrollan nociones básicas que vieron la luz por primera vez en su forma acabada en 1912, con la aparición de la Teoría del Desarrollo Económico. Para él el aspecto central del empresario era su espíritu emprendedor, su capacidad para innovar, ya fuera mediante la introducción de nuevos productos o procesos a la actividad comercial, importantes reformas de tipo organizativo, o por medio de mejoras significativas en el acceso a fuentes de aprovisionamiento y/o de acceso a nuevos mercados. En tal sentido el empresario aparece como un gran benefactor de la humanidad, porque todos los avances tecnológicos, organizativos, logísticos y de cualquier otra naturaleza, se deben a él, igualmente, si visión para identificar nuevos negocios, genera empleos y crea oportunidades para otros.

Al empresario lo definió como "un innovador, quien emprende un proyecto, y no como quien se ocupa del manejo día a día de un negocio" (ibid. p.95). La innovación implica, como en la tradición neoclásica, nuevas combinaciones de recursos productivos, bien para reducir costos, crear productos o servicios nuevos, introducir modificaciones organizativas o para generar nuevos mercados. "En la medida en que se señale al cambio o la innovación como la característica esencial del capitalismo, el empresario ocupa un papel protagónico central a este sistema. Sin actividad empresarial, en el sentido que le dio Shumpeter, no habría desarrollo". (ibid. p. 91). De la acción innovativa propia del empresario al combinar los factores productivos de una manera más eficiente, se produce el crecimiento económico endógeno y se derivan las ganancias de otros agentes, incluyendo a los consumidores.

En opinión de Stoner, Freeman, y Gilbert, (1996) el espíritu innovador produce también, al menos, cuatro beneficios sociales:

- ✓ Fomenta el crecimiento económico
- ✓ Incrementa la productividad
- ✓ Crea tecnologías, productos y servicios nuevos
- ✓ Cambia y rejuvenece la competencia en los mercados.

El crecimiento económico es un motivo por el cual los economistas empezaron a prestar más atención a las pequeñas empresas nuevas porque al parecer son las que proporcionan la mayor parte de los empleos nuevos de la economía. Otra razón por la cual se ha despertado el interés por el espíritu emprendedor es que se reconoce, cada vez más, su papel para elevar la productividad, es decir, la capacidad para producir más bienes y servicios con menos mano de obra y otros insumos. Dos claves para aumentar la productividad son la investigación y el desarrollo (I y D) y la inversión en plantas y maquinarias nuevas. Las tecnologías, los productos, los servicios nuevos y los mercados también ofrecen oportunidades al espíritu emprendedor de las empresas.

Se han utilizado muchos términos para describir como pueden los gerentes evitar que las organizaciones conforme van creciendo pierdan el espíritu emprendedor con el que empezaron y se estanquen, haciendo que éstas se adapten más y promuevan climas organizacionales que respalden el aprendizaje creativo. Entre esos términos, quizás el mejor para este proceso sea **espíritu intraemprendedor**, que evidentemente se basa en el **espíritu emprendedor** y consiste en iniciar y desarrollar empresas nuevas dentro de una organización existente. Las empresas pueden fomentar innovaciones que les produzcan utilidades, si promueven que sus empleados piensen como intraemprendedores y les den la libertad y la flexibilidad para perseguir sus proyectos sin abrumarlos con su inercia burocrática, necesitando especial atención de los gerentes, porque por su diseño van en contra de la composición de las actividades establecidas en la organización. Entre los casos de empresas exitosas fomentando y creando riesgos intraemprendedores se encuentran 3M, Johnson & Jonson, General Electric, Rubbermaid. Compaq y Wal Mart. (ibid., p. 186).

El espíritu emprendedor también se ha usado para describir lo que otros llaman intraempresariales; otros hablan de riesgos corporativos internos, de nuevas disciplinas del liderazgo que los gerentes pueden emplear para dar forma a sus organizaciones en tiempos de reflujo. Sin importar el nombre. La idea central es que

los gerentes deben tener capacidad para reinventar los patrones de las relaciones que componen sus organizaciones.

En 1944, Shumpeter (citado en García, 2000, p. 95) consideraba que "Solamente se es empresario cuando se llevan 'efectivamente a la práctica nuevas combinaciones', y se pierde el carácter en cuanto se ha puesto en marcha el negocio; cuando se empieza a explotar igual que los demás explotan el suyo".

En Venezuela, los años de proteccionismo e intervención estatal en la economía, asociadas a la política de sustitución de importaciones generaron un ambiente poco propicio para la aparición del empresario schumpeteriano, innovador. En los años noventa a pesar de la apertura y desregulación de las actividades económicas, se evidenció un estancamiento y deterioro en el desempeño productivo a niveles agregados. Sin embargo dentro del contexto poco favorable, muchos indicadores sectoriales o parciales recogen mejoras en la productividad, creciente actividad exportadora e incluso momentos de fuerte inversión. Venezuela Competitiva e instituciones académicas como el IESA y el CENDES, han documentado casos específicos de compañías que se han desarrollado por la iniciativa, empuje y creatividad de sus dueños, en un espíritu clásicamente schumpeteriano.

Los métodos de gestión han llegado a explicitar y ampliar esta función creadora, según Anderson, (citado en Gélinier, y Pateyron, p. 41), "ésta permitió la eclosión de los métodos de concepción de estrategias competitivas e innovadoras que hoy culminan en el management del conocimiento y de la innovación". El desarrollo del empresario de alta tecnología completa la rehabilitación del empresario, como es el caso de Silicón Valley, incubadora de este tipo de empresas cuya expansión contribuye con la mitad del crecimiento nacional del ingreso y del empleo, convirtiéndose en factores esenciales del poder de un Estado. Por el contrario aquel que anula a sus empresarios, como lo hizo la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), se condena a una profunda decadencia.

Identidad de las Organizaciones

Para el análisis de las organizaciones sociales así como para emprender y comprender su diseño, Etkin y Schvarstein (1992) consideran necesario caracterizar el contexto de significación, porque es allí donde reside el significado y no en el diseño. Para la significación y la resolución del diseño y de su objeto, concurren el tipo de organización y sus propósitos así como los valores vigentes en ella, en consecuencia el diseño tiene determinantes teleológicas y axiológicas.

La identificación de las variables de contexto se hace a través de un relevamiento, el cual se construye sobre la base de los conceptos significativos para la descripción de la dinámica de las organizaciones cuya extensión y alcances están determinados por el objeto del diseño. Estos conceptos se refieren al marco en el cual se explica el funcionamiento de los restantes elementos y procesos de la organización social. Por ser de un orden epistemológico superior, se distinguen como metaconceptos, ellos son: identidad, estructura y autonomía.

Identidad y estructura

“Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización” (ibid. p. 156). La identidad de una organización se materializa a través de su estructura, constituyendo definición de dicha identidad la descripción de todo aquello que permita distinguirla como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece la afecta decisivamente. Debe aclararse que la noción de invarianza no es absoluta, ella alude a la permanencia por espacios de tiempo suficientemente prolongados de ciertos rasgos característicos y propios de la organización. De acuerdo con este concepto las organizaciones se comportan como homeostatos que procesan las perturbaciones endógenas o exógenas de modo tal de mantener ciertas características invariantes

Estructura es la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos de que dispone y el uso que hace de ellos, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. La amplitud de la definición no significa que cualquier hecho observable sea parte de la estructura, existiendo dos requisitos para que un suceso pueda ser admitido como manifestación de la estructura:

- ✓ Su carácter relacional, es decir, la posibilidad de entenderlo como parte de una trama de relaciones entre los componentes del sistema en ese momento.
- ✓ Que el sujeto observado se inscriba en un marco de cohesión entre los componentes.

Debe destacarse que los hechos no explicables en términos de una trama relacional deberán ser caracterizados como una perturbación o una contingencia, igualmente el concepto de identidad se aplicará para explicar los modos invariantes como las organizaciones procesan internamente las variables de enlace con el contexto y podrá definirse haciendo una operación de distinción, que significa distinguir una figura de un fondo. Como en toda operación de distinción, la figura-identidad adquiere existencia precisamente cuando la describe un observador que la constituye en objeto de su análisis, es decir que el tiempo de la identidad como descripción es simultáneo con el de la atención que un observador pone en ella.

Se entiende la identidad como "una dimensión antropológica por estar enmarcada en la atmósfera cultural del medio social y global y también en una dimensión sociológica por tratarse de una construcción que emerge de las relaciones entre individuos y grupos en la organización" Etkin y Schvarstein (Ibíd., p. 34). Toda organización posee:

- ✓ Una identidad esquema que comparte con todas las que pertenecen a la misma rama de actividad, y

- ✓ Una identidad –construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio.

En el análisis organizacional será esencial distinguir identidad-esquema de identidad-construcción y analizar la congruencia entre ellas, sosteniendo los autores que las organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad-construcción, poseen en general un desempeño más satisfactorio que otras donde dichos rasgos se presentan de manera ambigua.

La identidad puede definirse mediante las siguientes dimensiones que en conjunto constituyen su espacio, entendiendo por dimensión una condición de existencia de la organización en estudio y que no todas las dimensiones enunciadas serán pertinentes para todas las organizaciones, y que habrá además otras dimensiones específicas definidas para cada una de ellas y en general asociadas a la identidad-construcción:

- ✓ Tiempo (coordenadas temporales)
- ✓ Tamaño (coordenadas espaciales)
- ✓ Localización (coordenadas geográficas)
- ✓ Tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora (coordenadas materiales)
- ✓ Ciclo de vida del producto o servicio que elabora (coordenadas de frecuencia)
- ✓ Relación costo-beneficio (coordenadas económicas)
- ✓ Grado de monetarización (coordenadas financieras)
- ✓ Organizaciones e instituciones relacionadas (coordenadas meta sistémicas)
- ✓ Influencia sobre su entorno (coordenadas ecosistémicas)
- ✓ Necesidades que el producto o servicio que elabora satisface (coordenadas utilitarias)
- ✓ Relaciones dialógicas dominantes (coordenadas dialógicas)

Dominios de la organización

El concepto de estructura, complementario con el de identidad, recoge la noción de sistema abierto para la organización, comprendiéndose que frente a las perturbaciones del contexto la estructura se modifica pero la identidad permanece. Los elementos de la estructura pueden ser agrupados en tres dominios: el de las relaciones, el de los propósitos y el de las capacidades existentes. Las relaciones entre dominios son de causalidad recíproca. (ver figura 6).

El dominio de las relaciones entre las personas es el primero el segundo alude a los propósitos de todo orden que orientan las acciones de las personas ya sea individual o en conjunto, y el tercero se refiere a los recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones. Las articulaciones entre dominios están regidas por los siguientes procesos:

- ✓ Adjudicación y asunción de roles, entre el dominio de las Relaciones y el de los Propósitos.
- ✓ Capacitación, entre el dominio de las Relaciones y el de las Capacidades existentes.
- ✓ Productividad, una mejor relación entre insumos y productos, entre el dominio de los Propósitos y el de las Capacidades existentes.

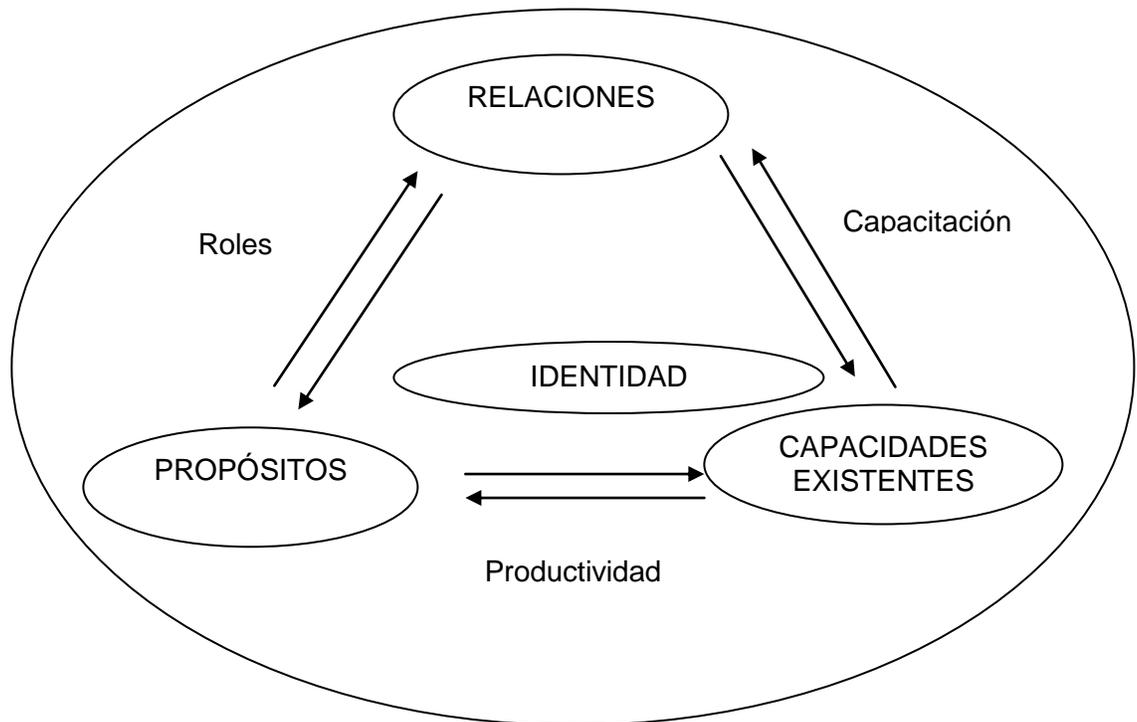


Figura 6. El Modelo de la Identidad de las Organizaciones. Schvarstein, L. (1998, p. 411)

El articulador entre relaciones y propósitos es el concepto de rol, porque la función del rol implica objetivos, mientras que su *status* alude a las relaciones con otros roles. El concepto de rol permite dar cuenta de un proceso de búsqueda de congruencia entre relaciones y propósitos.

Los procesos de capacitación permiten a los sujetos adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios para utilizar las capacidades existentes.

La productividad por su parte debe entenderse como el uso más eficiente de los recursos, no sólo en términos de producto obtenido sino también como congruencia de propósitos y orientación de las personas hacia los mismos fines.

En el cuadro 5 se presenta la síntesis de la definición de los dominios, la lógica dominante y los conceptos incluidos en cada uno

Cuadro 5

Síntesis de la definición de los dominios

Dominio	Definición	Lógica Dominante	Notas
De las relaciones	Personas articuladas entre si en una estructura que reconoce determinantes: a) ideológicos (valores) b) organizacionales (roles) c) libidinales (afectos)	La heterogeneidad determina conflictos que se resuelven a través de la lógica del <i>poder</i> .	- Se analizan mecanismos de asunción y adjudicación de roles. -Vectores: pertenencia, pertinencia, cooperación, comunicación, aprendizaje.
De los propósitos	-Los integrantes proponen metas, políticas, objetivos que orientan su acción. -Los propósitos son ideas agrupables entre si.	Lógica de la <i>racionalidad</i> . El denominador común es la búsqueda de orden, permanencia, estabilidad (explícitos o implícitos)	-Se incluyen propósitos de personas, de grupos de la organización. -Pueden ser contradictorios. -La condición de los propósitos es la pertinencia respecto de la organización.
De las capacidades existentes	Recursos de diferentes clases.	Lógica de <i>usufructo</i> . Una capacidad se acumula en tanto su utilización tenga sentido para la organización.	Se incluyen no solo medios materiales (edificios, maquinaria etc.), sino también normas, técnicas, modelos, valores, creencias, mitos.

Fuente. Schvarstein, L. (1998, p. 412).

Según Schvarstein, (1998), la identificación de los dominios de la organización permite poner a consideración las distintas dimensiones del cambio en una organización (ver figura 7)

- ✓ La dimensión sociopolítica, surge de la consideración conjunta de los dominios de las relaciones y de los propósitos. Todo cambio tiene una intencionalidad que debe considerarse en el marco de los intereses particulares de los miembros de la organización.
- ✓ La dimensión cognitiva de los cambios surge de la consideración conjunta de los dominios de las relaciones y las capacidades existentes. Todo cambio entraña la modificación de ciertas capacidades, y es necesario que los participantes aprendan o reaprendan a interactuar utilizando estas nuevas capacidades.

- ✓ La dimensión administrativa proviene de la consideración conjunta de los dominios de los propósitos y de las capacidades existentes. La consecución de todo objetivo requiere ciertos recursos que es necesario administrar a lo largo del proceso.

Siempre en las organizaciones estarán presentes las tres dimensiones, alguna de ellas prevalecerá sobre las otras y el reconocimiento de este hecho es vital para la gestión del cambio. Conociendo que los cambios requieren de un enfoque interdisciplinario, la prevalencia puede ser resultado de factores estructurales o de factores situacionales y podrá ocasionar mayor protagonismo de los representantes de las disciplinas respectivas.

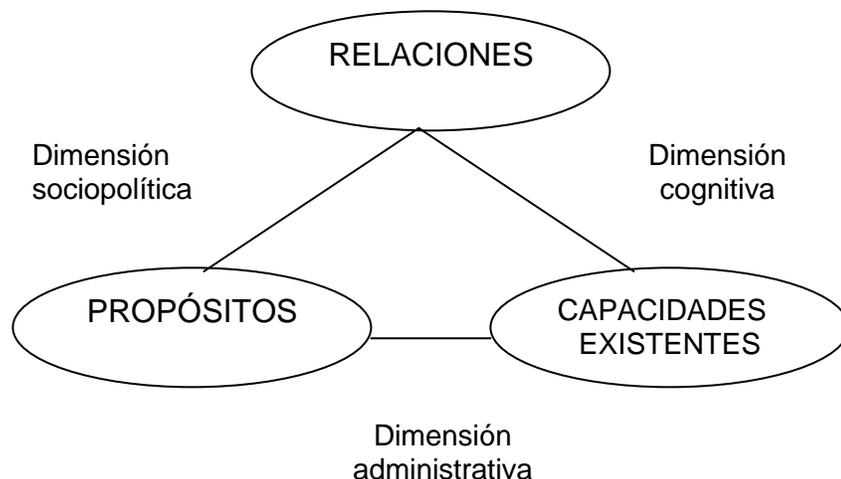


Figura 7: Dimensiones de los procesos de cambio en las organizaciones.

Fuente: Schvarstein (1998, p. 284)

Igualmente a los efectos del análisis organizacional, la distinción entre sincrónico y diacrónico serán dos enfoques complementarios. El análisis sincrónico permitirá visualizar las fuerzas que operan en las estructuras organizacionales, privilegiando lo observable (lo visible) por sobre los enunciados que proyectan o asignan objetivos a la organización. Este análisis es válido para conocer las relaciones que en un momento determinan los estados de la organización,

refiriéndose a un espacio físico y social al cual hay que asignarle fronteras. Por el contrario cuando el objeto de análisis es hallar razones o explicaciones a la evolución de las organizaciones, o de una variable de las mismas, es necesario un enfoque dinámico. Éste se basa en seguir el comportamiento a través del tiempo, dando lugar a que aparezcan causas, motivos, intencionalidades y en general ciertas variables que explican el cambio y permiten intentar predecirlo.

Ambos enfoques son utilizados en el abordaje sistémico de las organizaciones, sirven para mostrar la diferencia entre el estar (la estructura) y el devenir (la trayectoria) de un sistema en el cual la identidad representa el ser del sistema y éste es un concepto de nivel "meta" respecto de los conceptos de estructura y devenir (Ibíd. pp. 103-104). La complementariedad de estos enfoques es análoga a la relación figura-fondo.

A través del análisis diacrónico es visible la idea de autoorganización porque es posible observar cómo los procesos de regulación y las reglas internas de transformación preservan la continuidad, la autonomía y la identidad del sistema, resolviendo las crisis estructurales. El enfoque de la autoorganización se caracteriza por plantear los acoples y relaciones de la unidad con su entorno y destacar la capacidad de las organizaciones sociales complejas para generar en forma continuada sus propios elementos constitutivos, que la mantienen en funcionamiento.

Estudiar las organizaciones sociales a la luz del paradigma de la complejidad y desde el punto de vista de la identidad, la invariancia y el cambio ofrece un metodología adecuada para investigar la evolución de las estructuras organizacionales y su especificidad histórica, asociada con las condiciones económicas particulares de génesis, desarrollo y relación con el medio externo, así como el uso de enfoques que permitan la observación de las regularidades de comportamiento en el plano de lo organizacional y de los conflictos estructurales.

El Paradigma de la Complejidad

Bajo el paradigma de la complejidad la explicación del cambio organizacional debe buscarse en la trama interna del propio sistema, que no responde siempre de la misma manera. Esta consideración restituye a las organizaciones sociales su condición de sistemas blandos, en contraposición al concepto de sistemas duros. Asimismo tanto para el análisis teórico de los comportamientos organizacionales, como para las aplicaciones en situaciones de crisis o conflictos, este paradigma plantea la necesidad de no quedarse en el aislamiento de los síntomas o causas locales, también debe observarse la trama de relaciones y el funcionamiento interactivo de las partes en cada organización, para la explicación de las acciones locales. "La relación que se observa no es una dependencia asimétrica, sino la interdependencia entre los componentes en las organizaciones complejas" (Etkin y Schvarstein, 1992, p.88)

El paradigma de la complejidad se caracteriza por sostener que la realidad organizativa presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior, admitiendo la coexistencia en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre, se considera a la trama de relaciones internas y con el medio como el punto de partida para la comprensión de la dinámica de las transformaciones del sistema. Se rescata la proliferación de variedad como una característica del sistema, que surge como resultado de la interacción de las partes entre sí y con otros sistemas de su medio ambiente. (Ibíd.)

Los conceptos de variedad e interacción se utilizan como criterios para definir la complejidad de la organización, desplazando otros criterios como el tamaño o cantidad de partes que la componen. La complejidad se manifiesta por la coexistencia del orden y del desorden en el plano manifiesto y en el plano latente.

La Cultura Organizacional

Como ya se ha visto, la Cultura Organizacional es un componente importante del Diagnóstico Estratégico, "es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cual es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas" (Etkin, y Schvarstein,1992, p.204). Sin embargo aún cuando las pautas culturales internas sean compartidas, no significa que su aceptación sea consensual, ya que esto equivaldría a otorgar a la cultura carácter monolítico y estable, lo que está lejos de poseer ya que por el contrario, la cultura se forja y se modifica en la cotidianidad de las relaciones internas y externas de la organización, estando sus componentes en continuo movimiento y siendo resultado de una síntesis de antagonismos. Nunca es totalmente aceptada ni totalmente rechazada; nunca terminan las fuerzas dominantes de instituirse y tampoco los elementos contestatarios producen el cambio radical y simultaneo de los rasgos que la definen.

Menguzzato y Renal (1991), nos orientan en este sentido, cuando consideran que la empresa en sí misma es un sistema socioeconómico, conformado por un conjunto heterogéneo de personas con características culturales, sociológicas, psicológicas, biológicas muy diferenciadas, que repercuten en intereses disímiles no coincidentes que se reflejan en valores vinculantes con motivación, actitudes y comportamientos diferentes. El caso es que la empresa debe presentar un comportamiento y actuación unificados y para que su función productiva y económica se desarrolle satisfactoriamente, es menester que las relaciones entre los distintos grupos y la empresa se estructuren para armonizar intereses y lograr niveles de consonancia que den sentido común a las aspiraciones personales sin perder el norte de los objetivos empresariales, en donde las relaciones de poder con los otros agentes, se den en las mejores condiciones posibles, para que la empresa logre desempeñar con eficacia su papel técnico-económico.

La explicación anterior no debe conducir a percibir la cultura como un elemento frágil o volátil en las organizaciones. Al estar sustentada por las instituciones básicas del medio social más amplio (factores religiosos, procesos educativos, y nuevos símbolos de prestigio apreciados y reconocidos por la comunidad) y apoyada en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos del poder, la cultura encuentra dos pilares poderosos que le permiten construir los modos para su propia realimentación, reforzándose a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye, y resultando ser uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización ya que sus componentes estructurales son de movimientos lentos y sus cambios son de adaptación, cuando se los estudia junto con las transformaciones que ocurren en el entorno bajo la mirada del observador.

Según Etkin, y Schvarstein, (ob. cit). La cultura organizacional es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización, expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a asumir, manifestados en elementos de comportamientos y entendimientos importantes que los integrantes de una organización comparten en consenso.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización, incluyendo el diseño y el estilo de administración, cuando transmiten valores y filosofías, socializando y motivando a los miembros del grupo, facilitando la cohesión y el compromiso con metas relevantes. La cultura organizacional transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilita el compromiso con algo mayor que el yo mismo, refuerza la estabilidad del sistema social y ofrece premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Dentro de este orden de ideas, los factores culturales se erigen como uno de los elementos determinantes de la competitividad en la dimensión meta, junto con los valores sociales, las escalas de valoración, los patrones básicos y la capacidad

estratégica y política de la organización. (Universidad Externado de Colombia, 2006), siendo necesario analizar la forma como los patrones culturales fomentan o no la movilización de las capacidades de los empresarios y de los trabajadores dentro de un concepto de desarrollo, reconociendo en la cultura a uno de los aspectos susceptibles de cambio, que puede contribuir a la perdurabilidad empresarial.

El estudio de las relaciones tanto al interior de la empresa (cuadros de dirección y trabajadores) como las establecidas con los diferentes actores del entorno (Estado, competidores, clientes, proveedores, etc.) brindará pautas a tener en cuenta en el diseño de estrategias para la generación de productividad organizacional, fundadas en el desarrollo o fortalecimiento de la cultura organizacional. Se requiere entonces, entender a la cultura corporativa como la conciencia colectiva que se expresa en un sistema de significados y prácticas organizacionales de las empresas, indistintamente de su naturaleza, tamaño, razón social, composición patrimonial y sus características, que permiten identificarla y diferenciarla de otras.

Visto de esta manera, se puede conocer la Cultura Corporativa a partir del estudio de seis categorías de análisis y los factores que la conforman:

1. La historia de la organización (fundadores, desarrollo empresarial logrado, contexto socioeconómico). El valor de la historia radica en constituirse en puente entre el pasado y el futuro, aportando elementos explicativos del devenir empresarial y de las prácticas gerenciales, tras las cuales existen sentimientos, percepciones, valoraciones, orientaciones y representaciones. Su fin es la explicación y la interpretación del acontecer de la actividad del empresario y de la empresa.
2. Clima organizacional (Gestión, Motivación y Liderazgo). El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización y que influyen en su conducta como trabajadores. Es un efecto de la interacción de los motivos íntimos de los individuos, de los incentivos que provee la organización, de

las expectativas surgidas en esta relación y de las formas de gestión y liderazgo que se dan en la empresa.

3. Comunicación Organizacional (interna y externa). El estudio de los procesos de comunicación y el lenguaje predominante utilizado en la organización son esenciales para el proceso de conocer la cultura porque permite hacer visible lo invisible, conformado por las presunciones básicas subyacentes que están presentes en las formas compartidas de pensar, sentir y actuar por parte de los miembros de la organización.
4. Valores organizacionales (visibles, intermedios e invisibles). Se constituyen en una herramienta fundamental para juzgar situaciones, acciones y hechos pasados y presentes, por lo que son continuamente revisados y redefinidos a la luz de los nuevos desafíos a los que se enfrentan los grupos humanos y los individuos que los componen, buscando establecer el difícil equilibrio entre el condicionamiento y la libertad individual.
5. Estructura organizacional (formal e informal). Permite identificar la jerarquía organizacional, la comunicación y las relaciones formales, las funciones a ejecutar, las reglas, los procedimientos y las prácticas, elementos formalmente sancionados y permanentes en el tiempo que se utilizan como medio administrativo apropiado para el logro de los propósitos de la empresa, La estructura organizacional es un marco de referencia y de influencia en el cual se toman decisiones, se ejerce el poder y se desarrollan actividades que brinda a la organización mecanismos para reducir la incertidumbre interna y externa, mantener la coordinación de los eventos, lograr metas y sortear situaciones adversas
6. Cambio (Potencial de cambio y procesos de cambio). Se refiere a un conjunto de modificaciones que la organización busca establecer, con el fin de aumentar su situación competitiva a partir del análisis del desarrollo interno que como empresa ha logrado y de las condiciones presentes y futuras del contexto en el cual opera. Igualmente se concibe como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes

transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el fortalecimiento de condiciones y ambientes de aprendizaje organizacional.

En general las definiciones y posiciones de los autores citados, se refieren a la cultura organizacional como los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. La cultura es un marco de referencia compartido, que varía con el tiempo y esta variación es una demostración de que el tiempo ha pasado señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de una organización en un determinado momento y como el sistema cultural no se estructura en forma jerárquica, coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad, ello es posible en tanto no contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización. Las pautas se refieren al comportamiento del sistema en el nivel del conjunto social y a su vez contienen a las culturas sectoriales, la cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje. Las normas administrativas devienen en pautas culturales en la medida que son reconocidas y aceptadas en el grupo.

La presencia de los factores de la cultura, al actuar de forma congruente, incentiva en los participantes una imagen compartida de la organización y evidencia la existencia de personalidad corporativa. La cultura de una organización refleja el modo como el sistema está atravesado por las instituciones básicas de la sociedad, en ella se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder en las organizaciones, los cuales reflejan el peso de las fuerzas culturales internas, propias de las fuerzas instituidas en la organización, así como también los modos sociales de dominación imperante en el contexto social

También señalan estos autores, que la cultura puede ser definida como un recurso en si mismo, ya que contiene los conocimientos, valores e instrumentos

tangibles o no, pero utilizables para hacer funcionar los recursos de la organización, aporta instrumentos que se justifican por su aptitud para construir, transformar y generar condiciones, relaciones y productos organizacionales la cultura es un componente activo que dinamiza la organización, es un marco de referencia compartido, son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas, pero no significa que su aceptación sea consensual. La Cultura Organizacional, se integra con los siguientes elementos:

1. Los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta.
2. La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
3. La valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación.
4. Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización.
5. Los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas.
6. Las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos.
7. El sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Además de estos elementos dentro de la cultura organizacional, hay que considerar otros elementos denominados factores estratégicos del entorno, que aunque no forman parte de la propia cultura organizacional, tienen una incidencia directa y significativa en el sentir y avance de la actividad de la organización y se les

conoce también como factores tangibles del entorno, Menguzzato, y Renau, (Ibíd), los agrupan en las siguientes categorías:

1. Factores económicos generales: Inflación, nivel de empleo, balanza de pago, costo y disponibilidad de materia prima y energía, política monetaria, política fiscal.
2. Factores Políticos Legales: Sistema político, sindicatos, legislación y reglamentación nacional y empresarial, sistema de subvenciones, sistema de incentivos, sistema de regulación de comercio exterior.
3. Factores Sociológicos y Culturales: Naturaleza de la organización, clima social, variables demográficas, variables socioculturales.
4. Factores Tecnológicos: Tecnología, métodos de gestión, sistemas de información.
5. Factores Económicos Competitivos: Competidores potenciales, competidores actuales, clientes, proveedores, productos sustitutos.

También aclaran estos autores, que si bien es cierto que la organización recibe constantemente impactos del entorno a través de los factores estratégicos, ella puede influir en ese entorno, actuando sobre los comportamientos y estilos de vida, tomando en cuenta que difícilmente una sola empresa tendrá poder suficiente para actuar sobre el entorno, en todo caso el efecto se hace sentir cuando proviene de un conjunto de empresas, la problemática de este impacto de la actividad empresarial sobre el entorno, se le ha llamado "responsabilidad social de la empresa", tema este que está estrechamente relacionado con la imagen y legitimación de la empresa

Es importante destacar que la presencia de los factores de la cultura, tanto blandos como tangibles, internos o del entorno, al actuar en forma congruente favorece en los participantes una imagen compartida de la organización y es prueba de la existencia de una identidad corporativa, pero no es garantía de una sabiduría universal del gerente y de la posibilidad de transferir las mejores prácticas

gerenciales a una organización. Es necesario entender que algunos conceptos que dan resultado en algunas naciones, no siempre pueden adaptarse en otra, así como también que algunos países son más propensos que otros a incorporar o adaptar conceptos de gestión empresarial.

En este contexto de ideas es importante señalar que el factor cultural afecta tanto la selección de la propuesta de cambio como su fase de aplicación. "Ciertas etapas del proceso de cambio pueden necesitar un enfoque adaptado según el país, y en la lucha contra la resistencia al cambio, quizás haya que usar los elementos adecuados para cada circunstancia y lugar", Biasca (2000, p. 54). Hay ejemplos clásicos, en temas de conducción de recursos humanos que ilustran estas diferencias culturales (motivación, liderazgo, negociación, comunicación, entre otros).

Hacia una cultura de la ética

La reflexión sobre la ética en las empresas ha cobrado fuerza en los últimos años, siendo abordada por religiosos, filósofos, sociólogos, juristas y académicos en general y en el caso del mundo empresarial las inquietudes, como se sabe, se canalizan más hacia el qué, el cuánto, el cómo, el quién y el para qué, preguntas que no encuentran en la ética un territorio, de revelación explícita y concreta. "Esto ha llevado, justamente, a otra posición opuesta, como es la de plantear los asuntos éticos como algo muy simple en las organizaciones" Guédez (2004, p.128). Desde luego que no es lo mismo distinguir entre el bien y el mal en cualquier situación humana, a hacerlo en el marco de la variedad de factores que se confunden y funden en el mundo empresarial.

En el contexto de cambios promovidos por la globalización y el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación y en función de las expectativas de desarrollo proliferan diversas empresas y corporaciones que dinamizan el planeta. Es

imposible pensar hoy, en una sociedad sin organizaciones de negocios porque no es posible vivir sin los productos y servicios que ellas aportan, así como tampoco se puede escapar de los problemas que generan y de resolver sus exigencias, lo que determina una responsabilidad de la gerencia, así como la demanda prioritaria de una conducta ética.

Es un deber de las empresas asumir un compromiso corresponsable ante los sucesos que ocurren en la sociedad contemporánea, promover vivencias compartidas que permitan enraizar convicciones y alcanzar victorias visibles, en armonía con las exigencias sustentables del entorno. Ser ejemplos pues todas sus decisiones y acciones generan algún impacto en la población, surgiendo situaciones que se traducen en amenazas, tentaciones, costos, escasez, riesgos, provocaciones, presiones en general matizados por los significados de la ética.

Entre la ética vinculada con los principios y la ética implicada en las intenciones y acciones, aparece la presencia del ser humano como persona, como profesional, como gerente y como ciudadano de un país.

“Una organización es una reorganización permanente o deja de ser una organización” (Guédez, idem.). Esta expresión sugiere la necesidad de disponer de un fuerte sistema de creencias, valores y conductas relacionadas, para asegurar que los cambios se hagan en función de un eje cultural.

Se plantea entonces que las organizaciones nacen a partir del germen de una cultura y se desarrollan en función de los enfoques de una cultura. La cultura moldea las sensibilidades y se convierte en un factor que incentiva o reprime los esfuerzos y en foco que esclarece u oscurece las orientaciones. En medio de este tejido de significados aflora la ética como parte de la cultura organizacional y también la necesidad de convertir a la ética en un explícito y fundamental eje de la

cultura. La idea de convertir a la ética en una dimensión cultural, se inscribe dentro de las responsabilidades más perentorias que se le plantean a las empresas actuales.

CAPITULO VIII

DESCRIPCIONES PROTOCOLARES Y CATEGORIZACIÓN DE LOS CONTENIDOS

Descripción Protocolo 1

Categorización	Nº	Texto
Nueva Economía	1	De acuerdo con la estructura del trabajo de
	2	investigación, la entrevista enfoca el contexto
	3	económico de la transición del paradigma industrial
	4	al informacional, luego lo que tiene que ver con la
	5	empresa en este contexto y el uso de las nuevas
	6	tecnologías como estrategia de manejo del
	7	conocimiento para la competitividad de la empresa.
	8	P. ¿Cuáles considera usted son las tendencias
	9	actuales del mundo económico?
	10	R. Cuando se habla del mundo económico, tenemos
	11	que de alguna manera meternos en el marco del
	12	suramericano y dentro de ese contexto de ese marco
	13	suramericano, tenemos necesariamente que
	14	aislarnos en el contexto de Venezuela como tal.
	15	Indudablemente que en este momento cuando se
	16	habla de tendencias a nivel mundial hacia una
	17	globalización, hacia un no limites o un no
	18	limitaciones para el mercadeo, sin embargo en
	19	Venezuela debido a una situación que estamos
	20	viviendo, que no quiero entrar en detalle, pero las
	21	tendencias del gobierno actual no son las tendencias
	22	del mundo entero, en tal sentido necesariamente
	23	tenemos que enfocarnos dentro del contexto
	24	latinoamericano y dentro del contexto
	25	latinoamericano específicamente dentro del
	26	contexto venezolano, dicho esto nos vamos a ver las
	27	tendencias venezolanas.
	28	En Venezuela actualmente se cambio al esquema de
	29	la libre producción de las empresas por el criterio por
	30	una economía de puerto de ahí que ustedes pueden
	31	observar que las tendencias económicas o los índices
	32	económicos en la balanza de pagos, nos indican que
	33	es mayor el crecimiento o el volumen de dinero
	34	invertido en las importaciones que en el producto
	35	interno bruto aportado por el sector empresarial
	36	privado o el sector empresarial estatal a la economía

<p style="text-align: center;">Factor de Producción</p>	<p>37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82</p>	<p>venezolana, si aislamos el petróleo, indudablemente que tenemos que aislarlo porque estamos hablando de un contexto de economía de nuevas tendencias ustedes podrán observar que realmente no existe un aporte importante, todo lo contrario un decrecimiento importante en el aporte del capital privado hacia el PIB, ¿Qué significa esto? sencillamente que no hay un desarrollo integral del capital privado venezolano, no hay inversión privada importante hacia las nuevas tendencias por cuanto pues nos sentimos de alguna manera frenados por las políticas que ha ido desarrollando el gobierno, específicamente en eso del desarrollo endógeno, con eso del desarrollo netamente de las cooperativas que no funcionan a nivel globalizado y entonces esto nos va obligando que el capital privado no se puede de alguna manera relacionar ni con ningún desarrollo endógeno, ni con ningún desarrollo de cooperativas por cuanto esa no es la tendencia mundial, entonces eso ha traído como consecuencia la desaceleración en la inversión de capital privado, sin embargo a nivel de empresas artesanales como es el caso de Inversiones y Cocinas CONSMOCA indudablemente esto nos favorece por cuanto nosotros no estamos metidos en ese gran desarrollo a nivel mundial porque somos artesanía, somos artesanos, entonces eso ha traído como consecuencia que nosotros hemos aprovechado indudablemente hemos invertido un gran capital en nuestro desarrollo, producto precisamente de que las grandes empresas que habían en Venezuela que producían todos estos productos a nivel muy macro, han ido abandonando el país, inclusive específicamente la tendencia nuestra fue que ya la importación de muebles, específicamente para cocinas empotradas disminuyo por el valor tan impresionante del cambio del dólar, entonces en el pasado hace seis o siete años atrás el dólar nos permitía importar cocinas italianas, cocinas japonesas, pero con un dólar libre, porque esto no esta exento de impuestos o de CADIVI o de dólar preferencial entonces esto realmente ha ido disminuyendo lo que es la parte de importación de cocinas empotradas, esa coyuntura nosotros acá todos la visualizamos y consideramos que es el momento de expandirnos y realmente decidimos invertir y apostar a nuestro desarrollo muy interno y</p>
<p style="text-align: center;">Nueva Economía</p>		
<p style="text-align: center;">Factor de Producción</p>		

Nueva Economía	129	¿Cuál paradigma? Porque de verdad que no tengo
	130	eso de los paradigmas muy claro, eso fue una
	131	tendencia bien bonita, bien importante hace unos
	132	veinte o treinta años atrás, pero en este momento
	133	con la globalización yo creo que la palabra
	134	paradigma esta quedando un poquito como en el
	135	pasado.
	136	Aclarando la pregunta: Puedo aclararte la pregunta,
	137	se puede decir el cambio de paradigma se refiere al
	138	cambio de una sociedad industrial, a una sociedad
	139	informativa.
	140	A bueno, eso es otra cosa, lo que pasa es que
	141	como estoy a nivel artesanal, indudablemente estaba
	142	mas dedicado a la parte artesanal indudablemente
	143	que cuando yo te hablo de globalización, ya la
	144	globalización tiene en el mundo mas de quince años,
	145	mas bien nosotros estamos llegando tarde a la
	146	globalización, específicamente yo si entendí que el
	147	paradigma que existía en el pasado indudablemente
	148	el sistema manual no tiene, no tiene comparación, ni
149	siquiera yo lo metería como un paradigma porque	
150	realmente es obligatorio para cualquier persona que	
151	quiera entrar en el mundo empresarial, iniciar un	
152	sistema de información, sin sistema de información	
153	es realmente muy difícil salir adelante hoy en día,	
154	no solamente por la globalización, sino porque	
155	realmente la competitividad, no es lo mismo, para	
156	que ustedes tengan una idea, cuando yo comencé	
157	en este tipo de negocio hace veinticuatro años,	
158	nosotros teníamos cinco mesas de dibujo acá, y un	
159	diseño nuestro, comenzaba desde que el cliente	
160	llegaba hasta que el cliente quedaba satisfecho con	
161	el diseño que nosotros le presentábamos, podían	
162	pasar como mínimo entre cinco y seis días, hoy en	
163	día eso se hace en tres horas con los sistemas de	
164	diseño automatizado por las computadoras, o sea en	
165	tres horas no solamente le presentamos el dibujo,	
166	sino que complacemos a la persona, y le hacemos el	
167	presupuesto, les estoy hablando de un diseño	
168	complejo, si es un diseño simple hasta en hora y	
169	media pues la podemos satisfacer con presupuesto y	
170	todo, incluso aquí se han hecho negociaciones con	
171	diseño y cerrar contrato en menos de hora y media.	
172	Eso se debe fundamentalmente a los sistemas de	
173	información lo que anteriormente podían pasar	
174	veinte días, hoy pasan tres horas, ahí pues les da a	

<p>Factor de Producción</p>	<p>221 222 223 224 225 226 227 228 229 230</p>	<p>hayan metido allí, yo también le meto mucho, yo se bastante de sistemas de información de hecho yo soy analista de sistemas de los años setenta pero soy analista de sistemas, soy ingeniero industrial y eso me lo permite en aquel entonces yo hice cursos en la IBM de análisis de sistemas y todo éso yo se lo aplique a mi empresa y gracias tanto a una intelectualidad en sistemas como a la intelectualidad del recurso humano que dispongo en la familia eso lo hemos llevado a feliz puerto.</p>
<p>Factor de Producción</p>	<p>231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244</p>	<p>P. Partiendo de que su empresa es una empresa familiar, sin embargo en la pregunta de cambio de paradigma o paso de una sociedad informacional, se nota que la organización tiende a ser achatada, es decir no es la organización tradicional donde hay un gerente difícil de abordar y difícil de hablar con el, que esta en una oficina, que hay que pedir audiencia con dos o tres secretarias, ya ese modelo de gerencia no parece ser el que se maneja acá, ¿aquí el gerente interactúa con todos los trabajadores, es decir la organización tiende a ser achatada, no hay esos niveles de separación, todos están aportando ideas y la interacción permite la fluidez de información para la toma de decisiones?.</p>
<p>Clima Organizacional</p>	<p>245 246 247 248 249 250</p>	<p>R. Bueno vamos a darle nombre, vamos a quitarle la palabra achatada por la palabra correcta, la palabra correcta es..., tu estas hablando del diseño militar o del diseño vertical de organización, el esquema tradicional de organización es una pirámide y en base a una pirámide abajo están los sectores de menor poder de decisión hasta llegar arriba, que esta la cúspide que es donde esta la decisión,</p>
<p>Clima Organizacional</p>	<p>251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266</p>	<p>nosotros escogimos el diseño japonés, es decir en los últimos veinticinco, treinta años, la tendencia es al modelo horizontal y no la pirámide, el modelo horizontal consiste en ir creando una organización con poderes de organización horizontal, fundamentado en los comités de producción, en los comités de control de calidad, en los comités de planificación, en los comités de finanzas, en los comités de administración y en los comités de ventas y a veces entrelazar los comités de ventas con los comités de producción a objeto de que todo el mundo participe en la decisión, eso nos ha dado un resultado extraordinario y nos ha permitido realmente ver lo que requiere la empresa de hoy, la</p>

<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298</p>	<p>empresa de hoy requiere de sistema de información inmediato, en una organización piramidal, si tu haces un e-mail o un correo electrónico de un obrero a un presidente de una compañía, es probable que no le llegue en cambio si ese presidente está participando en un comité de decisión donde ese obrero esté y ese obrero tiene la razón, yo estoy completamente seguro que el presidente de esa compañía le va a dar la razón al obrero porque precisamente la importancia de este tipo de organización horizontal es que nos permite que la mejor decisión venga de la mejor idea, no importa quien la aporte. La respuesta correcta es que se parte en la organización horizontal de que precisamente quien mas sabe de un trabajo es aquel que lo desarrolla, el presidente de una corporación hoy en día realmente debe de alguna manera estar íntimamente ligado a todo su personal directivo, a todo su personal obrero, inclusive a su personal de limpieza, ¿Por qué?, porque ese es el verdadero éxito, además de que hay algo interesante hoy en día hasta los obreros te manejan Internet en las grandes corporaciones los obreros te manejan puros sistemas de información y los sistemas de información no son solamente para que los maneje el obrero, es para que lo vea hasta el presidente de una compañía o sea que los mismos sistemas de información centrales del que hablamos anteriormente te llevan obligatoriamente al sistema de organización horizontal y yo creo, mi opinión es que realmente están obsoletos aquellos que todavía tienen la organización piramidal.</p>
<p style="text-align: center;">Valores</p>	<p>299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312</p>	<p>P. La pregunta es, en primer lugar ¿Cómo nació y creció CONSMOCA? y luego, ¿si la permanencia y crecimiento de la empresa en el mercado se puede atribuir a aplicaciones del conocimiento organizacional?</p> <p>R. Bueno, indudablemente vamos primero a hablar de la pregunta específica ¿Cómo nace la empresa? Como todas las empresas artesanales, existe una inquietud, existe una persona que la funda, en este caso yo tenia ocho años trabajando, cuatro de ellos en Chrysler de Venezuela, uno en Metalcar Rudeveca o Procesa y dos mas en Corpoven en la refinería del Palito y yo ya tenia una inquietud muy grande, yo sufrí de algunas frustraciones a nivel de la industria</p>

	313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327	automotriz, por cuanto pues en Procesa específicamente cuando una vez sale el presidente de la compañía todos los gerentes medios de alguna manera nos vimos afectados, vino otro presidente y ese otro presidente quería tener su personal de confianza, entonces realmente eso a mi me frustró un poco porque a veces no todo el tiempo, no se cumplía aquello de que el más valioso se quedaba sino era precisamente el nuevo presidente quien imponía su personal de confianza, eso realmente a mi me marco, yo tengo que decirlo acá, me marco la transición en Procesa del señor Bisoño, cuando él sale de la organización Procesa mucho de nosotros nos quedamos guindados en una brocha y eso no me gusto y es en ese momento que yo tomo la decisión de montar yo tienda aparte, sin embargo pasaron tres largos años después que paso ese incidente por cuanto yo no tenía capital de trabajo, trabajé tres años en la refinería el Palito, en esos tres años pues realmente empecé a ahorrar, cuando yo arranqué en Corpoven ya yo tenía el gusanito de la independencia y nace montando una constructora y una carpintería que se le presentó la oportunidad de comprar unas máquinas, yo de carpintería no sabía nada, indudablemente la Universidad de Carabobo me enseñó a que uno no necesariamente tiene que ser de una profesión para arrancar una empresa, nosotros los ingenieros industriales estamos preparados, por lo menos los de aquel entonces, a ser pioneros en arrancar empresas, y yo me agarré de eso y arranqué dos empresas, una constructora en aquel entonces amparado con el gobierno de Luís Herrera hicimos aproximadamente como cinco acueductos, hicimos tres o cuatro escuelas y eso me permitió continuar en el sector privado a nivel de constructora y con la carpintería le hacíamos todos los elementos de carpintería que se requerían en la constructora. Así nace esta situación, lamentablemente el viernes negro se me vino encima y las pérdidas del empresariado fue de tal magnitud y la mía no se escapó, eso me quebró en libros mas no en la realidad, me quebró en libros porque no me pagaron la cantidad de dinero que me debían y las que me quedaban debiendo con el cambio se me volvió sal y agua y entonces me embargaron la constructora que era la que tenía mas
Valores	328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341	
Valores	342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358	

<p style="text-align: center;">Valores</p>	<p>359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374</p>	<p>fuerte y me quedo la carpintería y tuve que comenzar de nuevo, eso que apenas dos años después de haber arrancado ya la carpintería estaba haciendo cocinas empotradas pero yo no le dedicaba la atención que necesitaba la carpintería por cuanto yo estaba dedicado mas que todo era a la constructora después del viernes negro pues no me quedaba otro recurso sino o me empleaba nuevamente en el sector del mercado laboral o despegaba de cero con la carpintería porque ya en la constructora lo veía muy difícil, las maquinas grandes, el camión que tenia y toda una serie de herramientas importantes de la constructora me la habían embargado, entonces me veo obligado a arrancar nuevamente con la carpintería y tomo la decisión mas sabia de mi vida, aprender a ser carpintero, entonces gracias a Dios en una oportunidad me salio un contrato bastante grande con una empresa privada americana, entonces yo tome la decisión de hacerlo yo con mis obreros, pero metiéndome yo a trabajar como un obrero mas para aprender el arte de lo que iba a desarrollar, creo que fue la mejor decisión de mi vida, porque no hay mejor gerente sino aquel que conoce el oficio de su empresa y eso es una de las recomendaciones que yo le doy a cualquier empresario que quiera comenzar que tiene que aprender el arte de lo que va a hacer, sino que no se meta porque la situación de la competencia en el mundo de las empresas es demasiado fuerte, después lo demás es crecer, crecer y crecer pero realmente nosotros fundamos cocinas CONSMOCA en abril de 1983. En Abril de 1983 nace cocinas CONSMOCA.</p>
<p style="text-align: center;">Factor de Producción</p>	<p>375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394</p>	<p>oportunidad me salio un contrato bastante grande con una empresa privada americana, entonces yo tome la decisión de hacerlo yo con mis obreros, pero metiéndome yo a trabajar como un obrero mas para aprender el arte de lo que iba a desarrollar, creo que fue la mejor decisión de mi vida, porque no hay mejor gerente sino aquel que conoce el oficio de su empresa y eso es una de las recomendaciones que yo le doy a cualquier empresario que quiera comenzar que tiene que aprender el arte de lo que va a hacer, sino que no se meta porque la situación de la competencia en el mundo de las empresas es demasiado fuerte, después lo demás es crecer, crecer y crecer pero realmente nosotros fundamos cocinas CONSMOCA en abril de 1983. En Abril de 1983 nace cocinas CONSMOCA.</p>
<p style="text-align: center;">Factor de Producción</p>	<p>395 396 397 398 399 400 401 402 403 404</p>	<p>P.¿ Ha realizado alguna forma de asociación, alianza, integración o fusión para alcanzar ventajas competitivas? R. A través del tiempo han pasado ya 24 años, el primer comercio fue muy importante y me dejo mucha experiencia porque nos asociamos tres empresas para enfrentarnos a la remodelación del museo Páez, o la casa Páez como se le conoce y a mi me toco la remodelación de toda la parte de carpintería y realmente para mi eso ha sido bien pero bien importante por cuanto las otras empresas me enseñaron realmente ha trabajar en forma de consorcio y entonces eso trae como consecuencia</p>

Valor	405	que aprendí también a moverme dentro del mundo
	406	de las sociedades o de consorcio, entonces el éxito
Factor de Producción	407	precisamente de la casa Páez fue exactamente que
	408	cuando la inauguramos a nosotros no da un
	409	reconocimiento la ciudad como tal Valencia a cocinas
	410	CONSMOCA , por el aporte que le hemos hecho a la
	411	sociedad valenciana, también en la refinería el Palito,
	412	nos consorciamos con otros para hacer la parte del
	413	club a nivel siempre de carpintería y así me fue
	414	apasionando la carpintería y lógicamente después
	415	que hago todos esos consorcios, me asocio con una
	416	persona para ya salir fuera de valencia y entrar en
	417	Maracay, esa empresa en Maracay tuvo diez años
	418	trabajando felizmente allá en Maracay,
	419	lamentablemente cuando en el año de 1999 y 2000
	420	con los sucesos del ascenso y primer año de Chávez
	421	nos dedicamos fue a salvar Valencia y tuvimos que
	422	sacrificar Maracay por cuanto no se pudo continuar
	423	con esa sociedad allá, esa experiencia no fue mala,
	424	no fue muy buena porque el socio al final en la
	425	chiquita cuando tenia que poner el resto por la
Nueva Economía	426	situación que teníamos con Chávez, pues realmente
	427	prefirió emplearse o ir al mercado laboral y yo no
	428	podía atender esa tienda, entonces a las sociedades
	429	realmente no puedo darle una experiencia mala,
	430	pero tampoco puedo darle una experiencia buena,
	431	sin embargo, en estos momentos estamos
	432	insistiendo pero bajo otro modelo de sociedad, nos
	433	estamos asociando estratégicamente con Keops de
	434	Venezuela allá en Maracay, donde ellos van a
	435	aportar todo lo correspondiente al granito y
	436	nosotros vamos a aportar la cocina empotrada en
	437	una sociedad como ustedes pueden ver estratégica
	438	por cuanto ellos son directamente importadores y
	439	son unos distribuidores muy grandes, quizás unos
	440	más grandes del centro del país, de lo que
	441	corresponde al granito que hoy en día forma una
	442	parte importante dentro de las cocinas empotradas,
Factor de Producción	443	y nosotros fabricamos en nuestra fabrica de San
	444	Diego, todo lo concerniente a la parte de madera y
	445	de mampostería.
	446	P. ¿Cómo juzga el papel de las instituciones
	447	públicas y privadas como apoyo y promotoras del
	448	desarrollo de las PYMES?
	449	R. Mira los gobiernos tienen que entender y de
	450	hecho pues teóricamente lo han entendido que el

<p>Nueva Economía</p>	<p>543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588</p>	<p>actualmente tenemos tiendas en el viñedo, tenemos tiendas en Maracay, tenemos tiendas en Barquisimeto eso indudablemente nos obliga a manejar los sistemas de comunicación interna a través del Messenger por cuanto es casi al momento, por ejemplo un vendedor en Barquisimeto se tranca en un diseño él de inmediato se comunica por Messenger con los gurú o el personal mas preparado aquí en CONSMOCA y de inmediato le dan una respuesta para que el cliente se vaya satisfecho, indudablemente ese sistema de comunicación es de alta tecnología y nos ha permitido pues este crecimiento importante que tenemos aquí. P. ¿Venden productos a través de la red? R. no, la red la utilizamos únicamente para promoción, por cuanto vender una cocina empotrada por la red hace el sistema de diseño un poquito más complicado y esto ya es muy personal porque no es como vender un carro o vender un producto ya terminado, que son todos iguales, aquí depende mucho del diseño personalizado, nosotros partimos del hecho de que cada proyecto de cocina es un proyecto personalizado y donde el público o la persona que lo compra participa del diseño, por lo tanto es un poquito más complicado el vender una cocina empotrada en la red. P. ¿Has realizado importantes inversiones en equipos informáticos y sistemas de información? R. indudablemente que en el pasado nosotros teníamos una sola computadora y actualmente en todas nuestras empresas no hay menos de 15 computadoras, por cuanto cada persona de administración, tiene una computadora por cuanto pues es obligatorio porque todo nuestro sistema se fundamenta en computación. P. ¿La empresa es accionada automáticamente por medio de los canales electrónicos de información? R. Repíteme la pregunta por favor P. En pocas palabras, ¿si tu usas la red para conocer las inquietudes y necesidades de tus clientes y proveedores? R. No, solamente utilizamos la red, porque la red esta conectada con nuestros proveedores, en algunos casos aquellos proveedores que están ya en la red y nosotros podemos comunicarnos directamente con ellos, eso ha sido extraordinario,</p>
<p>Factor de Producción</p>		
<p>Nueva Economía</p>		
<p>Factor de Producción</p>		

<p>Nueva Economía</p>	<p>589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627</p>	<p>por cuanto estamos totalmente al día con el aumento de los productos o materias primas que nosotros utilizamos. Me explico: en una economía inflacionaria como la venezolana donde en menos de dos o tres meses, los productos o materias primas suben porcentajes importantes, te estoy hablando no del 10, entre el 20 y el 30 %, si tu no estas completamente informado de esa situación, tu puedes cometer el error de perder dinero cuando tu estas vendiendo el producto, eso lleva a que obligatoriamente necesitamos de la información de los precios en la red por cuanto de no ser así nosotros corremos ese riesgo y no solamente ese sino que a nivel de proveedores nosotros en este momento estamos estratégicamente desarrollando proveedores a objeto de que en el futuro nuestros proveedores pues sean más confiables, inclusive nosotros confiamos en el desarrollo y crecimiento necesario con la asistencia tecnológica nuestra o sea que sí creemos en la necesidad de que los proveedores se lleven adelante con un desarrollo tecnológico y sean desarrollados para atender nuestro requerimiento de cada producto.</p> <p>En relación a la información o la cuestión con los clientes hemos sido un poquito más cuidadosos por cuanto nuestros diseños por la red pueden ser copiados fácilmente y una vez que nosotros pasamos un diseño por la red eso es delicado por cuando los diseños si son propiedad nuestra, nosotros por la red podemos informar presupuestos más no diseños por cuanto el diseño tiene una tecnología que no todo el mundo la tiene y eso si es propiedad de CONSMOCA, y no sale al público hasta que el público lo compra, okey, porque de hecho nuestros diseños son gratuitos al cliente pero son gratuitos a su vista, son de ellos cuando ellos hacen la negociación, de resto nosotros lo que le damos es presupuesto por la red, presupuesto por fax, presupuesto por teléfono, más no diseño.</p>
<p>Factor de Producción</p>	<p>628 629 630 631 632 633 634</p>	<p>P. ¿Usas la red para conocer las necesidades cambiantes de los clientes?</p> <p>R. No, la respuesta es no, en este momento la venta, la comercialización de las cocinas se fundamenta básicamente en la exhibición y no es lo mismo ver una exhibición en vivo y en directo que verla en Internet. Nosotros usamos el caso</p>

<p style="text-align: center;">Valores</p>	<p>635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650</p>	<p>específico de nuestra mayor publicidad en las revistas especializadas, tanto de Consolitex como Habitat e Inmobilia, que promocionan la parte inmobiliaria, a nosotros nos ha dado un resultado extraordinario, de hecho hacemos una inversión importante en esa publicidad, más no lo hacemos en otro tipo porque queremos más que todo que el público venga a ver nuestro producto en la exhibición, de hecho en cuanto a nuestra exhibición, estamos esmerándonos en que sean lo más bonitas posibles y donde estén representados todos los diseños y productos que nosotros vendemos, porque es ahí donde está el éxito o no de la comercialización de las cocinas empotradas.</p>
<p style="text-align: center;">Factor de Producción</p>	<p>651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680</p>	<p>P. Vamos a hablar ahora de la Misión y de la Visión de la empresa</p> <p>R. En relación a la visión y a la misión de la empresa de Cocinas CONSMOCA voy a empezar por la parte de la misión. Yo he partido del hecho de que el empresario necesariamente es un servidor público y es un servidor público por cuanto nosotros ofrecemos un servicio que el público necesita, no existe empresa si no existe una necesidad de servicio de parte del público, entonces esa es la razón por la cual digo que nuestra misión es primero servir al público, en segundo lugar nosotros como empresa tenemos otra misión que aportar al estado venezolano, con nuestra riqueza, con nuestro éxito, al Producto Interno Bruto, con el pequeño aporte de CONSMOCA, con el pequeño aporte de todas las empresas hacemos un gran país, no podemos esperar que sea netamente el solo petróleo el que aporte al Producto Interno Bruto sino que todos nosotros tenemos que aportar, cada uno con su trabajo, con su respectiva actividad que produzca, pero que produzca, no que le regalen, no que le den, no que vivan de dádivas, sino que todos trabajemos para que la misión sea el desarrollo del país.</p> <p>Al indudablemente aportar capital humano, nosotros nuestro capital humano lo preparamos, eso significa que enseñamos una profesión a nuestros trabajadores y a nuestros empleados, esa profesión es importante porque sentimos que de alguna manera estamos educando a nuestro pueblo y otra parte de la misión que es bien importante es que realmente creemos y estamos completamente</p>
<p style="text-align: center;">Factor de</p>		

Producción	681	seguros que vamos a ir a un aporte cada día
	682	superior, porque creemos en el crecimiento de
	683	Venezuela, creemos en el crecimiento de nuestra
	684	empresa, porque creemos fundamentalmente que
	685	nuestro producto es un producto de altísima calidad
Valores	686	y de muy buena comercialización.
	687	P. ¿La Visión?
	688	R. La Visión para nosotros es fundamentalmente
	689	ofrecer el mejor producto de la más alta calidad y
	690	con la mayor durabilidad posible para que nuestro
	691	cliente se sienta satisfecho y no solo eso sino que
	692	satisfaga sus necesidades, también es importante
Factor de Producción	693	hacer notar que creemos fundamentalmente que si
	694	no desarrollamos nuevos diseños, si no pensamos
	695	nuevos productos, si no creamos lo que se denomina
	696	como la Ingeniería de Productos, pues sencillamente
	697	no tenemos la visión que debe tener cualquier
	698	empresa a futuro de diez años, al extremo que en
	699	este momento precisamente nosotros hemos
	700	solicitado y gracias a Dios nos acaban de aprobar un
	701	crédito de 500 millones de bolívares y vamos a
	702	integrar un socio de tercero a nuestra familia,
	703	porque esta es una empresa netamente familiar por
	704	cuanto vamos a desarrollar una tecnología
	705	fundamentada en lo que se llama la automatización
	706	en la fabricación de las cocinas, incorporando
	707	tecnologías neumáticas de última tecnología, de
	708	tecnología de punta y sobre todo para que los
	709	productos sean más económicos y podamos
	710	suministrar al mercado de los sectores más
	711	populares, productos que sean accesibles para ellos,
	712	nosotros estamos convencidos de que el gran
	713	mercado es el de los sectores populares pero
	714	lamentablemente pues no hay tecnologías en
	715	Venezuela que nos permitan abaratar las cocinas
Valores	716	empotradas para que le podamos llegar a los
	717	sectores populares. En ese sentido actualmente
	718	nuestros ingenieros de productos, están
	719	desarrollando una tecnología no conocida en
	720	Venezuela, completamente inédita para esta
	721	situación, que nos ha permitido ofrecer un producto
	722	a los sectores populares que sea accesible para ellos,
	723	en eso andamos trabajando y en eso vamos a hacer
	724	una inversión en los próximos años de mil millones
	725	de bolívares.
	726	P. ¿Actualmente los empresarios grandes y pequeños

773	paso a ser carpintero maestro y actualmente ya está
774	en las oficinas trabajando con un Sistema de
775	Información como el Autocad, eso les da una idea de
776	la seguridad social que tenemos nosotros con
777	nuestros trabajadores y de que ellos se vayan
778	desarrollando junto con la empresa. El lema es
779	crezcamos todos y que nuestros trabajadores
780	crezcan con la empresa y creo que me ha dado muy
781	buen resultado.
782	Señala a una de sus trabajadores (discapacitado) y
783	comenta, desde hace quince años es el que limpia,
784	nosotros le pagamos semanal.
785	Dimos por concluida la entrevista, agradeciendo una
786	vez más el tiempo concedido y la amabilidad
787	brindada.

Descripción protocolo 2

Categorización	Nº	Texto
	1	Entrevista en profundidad a Daniel Jiménez, Gerente de
	2	Finanzas de CONSMOCA.
	3	P- Las preguntas que te vamos a hacer apuntan hacia
	4	el objetivo de si las empresas son más o menos
	5	competitivas, ver las fortalezas que esos valores
	6	aportan. Este instrumento no lo inventamos nosotros lo
	7	encontramos en el modelo del libro, "Mejorando la
	8	Competitividad de la PYME", una publicación de la
	9.	Universidad Externado de Colombia, año 2006; que
	10	establece seis categorías que definen lo que es la
	11	Cultura Corporativa y esas categorías son: Desempeño
	12	de la empresa e historia organizacional, clima
	13	organizacional, comunicación organizacional, valores,
	14	estructura organizacional y cambio organizacional.
	15	P- ¿Cuenta la empresa con políticas claras en cuanto el
	16	manejo de talento humano?
	17	R- Mira, realmente estamos en esa transición de ubicar
	18	y entrenar al personal para resaltar su potencial, como
Valores	19	somos una empresa familiar nos hemos tenido que ir
	20	arreglando en el sitio donde mas capacidad tenemos,
	21	pero actualmente si estamos contando con una
	22	disciplina de facto, tu haces esto, yo hago aquello, pero
	23	es solamente la parte gerencial, ya en la parte de la
Clima Organizacional	24	fábrica como tal si hay una división de trabajo bien
	25	definida y una organización precisa en cuanto a los
	26	trabajos, antes no existía, te estoy hablando de un año
	27	para acá en donde nos dimos cuenta que algo pasaba,
	28	nos estábamos pisando la manguera y ya hemos ido
	29	arreglando poco a poco.
	30	P-¿Qué tipo de autoridad predomina en la
	31	organización?
Clima Organizacional	32	R- Es democracia participativa, porque todas las
	33	decisiones se toman en reuniones principalmente Mary,
	34	Marcos Jiménez y mi persona, de allí las decisiones que
	35	nosotros tomamos se las presentamos a quién le
	36	corresponde, a quién va a afectar esas decisiones si es
	37	a los carpinteros, nos reunimos con ellos, si es a los
	38	vendedores o si es a los instaladores, igualmente,
	39	siempre hay consultas nada es drástico, siempre se
	40	busca la forma en que todos nos pongamos de acuerdo
	41	para tomar la decisión, es decir el consenso.
	42	P-¿Cuáles son los estilos de poder que se manejan en
	43	la empresa? Centralizado, descentralizado, paternalista

<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>44 45 46 47 48 49</p>	<p>o autoritario. R-Centralizado en el sentido que mi papá sigue siendo el líder fundamental, pero sin embargo no es lo que el diga y ya, si él quiere plantear algo nos reunimos y lo discutimos, transformando el estilo en un poder descentralizado.</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60</p>	<p>P- ¿Se puede decir que en las áreas de trabajo, es claro quién tiene la autoridad formal para tomar las decisiones? R- Si, y en cada área de trabajo, por ejemplo en administración, finanzas y en los que dependan de alguna forma de mi, como la chica de almacén o la de compra, ese es mi departamento y es mi responsabilidad y yo soy el que debe tomar las decisiones en ese ámbito al igual que Mary en producción, mi papá nos tiene a todos y siempre nos da la mano.</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>61 62 63 64 65 66 67 68 69 70</p>	<p>P-¿Existen mecanismos de participación en la empresa? ¿De qué tipo? R- ¿Mecanismos de participación en cuanto a qué?, en las decisiones. Mira, siempre hemos sido abiertos a planteamientos desde la persona que está limpiando hasta el más importante aquí que puede ser mi papá, siempre mira Daniel o mira Marielvi , les parece adecuado hacer esto o aquello, mira si, si es verdad y siempre hay una apertura en cuanto a recomendaciones de quién trabaje aquí.</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>71 72 73 74 75</p>	<p>P-¿Qué tan importante son para la empresa las personas, funciones o actividades que ellas aquí ejecutan? R- Posiblemente le damos más importancia a la persona que a las actividades que ellas ejecutan.</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>76 77 78 79</p>	<p>P- ¿Se privilegia en la empresa el trabajo de tipo individual o grupal? R- El individual es importante, ahora como trabajamos con un personal bien difícil por los niveles de educación que manejan es realmente difícil que ellos logren trabajar en equipo, algunas veces se ayudan, y otras veces lo que hacen es meterse el pie para que el otro se equivoque, pero entonces nosotros hemos venido apoyando en este momento y desde el año pasado ese</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92</p>	<p>trabajo en equipo, de esa pared para acá donde esta la parte gerencial, sí trabajamos mucho en equipo, ahora en la parte de la fabrica estamos en este momento incentivando a que ellos se ayuden a que ellos trabajen en equipo, que puedan sentir un apoyo y no mas bien una competencia, la competencia es buena pero si competimos contra otros no contra nosotros mismos, a menos que tengamos varias empresas como la Colgate,</p>

<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>93 donde Crest y Colgate son de ellos mismos, pero en 94 este momento estamos dándole mucha importancia al 95 trabajo en equipo y creo que nuestros trabajadores lo 96 han entendido, que estamos aplaudiendo a quien nos 97 llegue acá con resultados, producto del trabajo en 98 equipo y no individual.</p>
<p style="text-align: center;">Valores</p>	<p>99 P- ¿Es claro el direccionamiento gerencial de la 100 empresa? 101 R- Si, si es claro, desde que entramos acá es claro, 102 Marcos Jiménez es una persona demasiado visionaria, 103 a veces demasiado como lo dije, entonces nosotros nos 104 hemos encaminado hacia allá, lo hemos ayudado en 105 todo y lo hemos frenado también, cuando hay que 106 frenarlo a veces, porque es una persona netamente 107 soñadora, si tu tienes una idea plantéasela y el la 108 desarrolla sea de lo que sea, así sea que tu digas que 109 quieres hacer unos jugos de chicha ¿como lo hago de 110 la mejor forma? El lo va a desarrollar, es quien nos ha 111 dirigido hacia esas metas, nos ha sabido sembrar en la 112 sangre esas metas en común, que nos dicen vamos 113 para allá, vamos para acá, nunca hemos corrido al 114 monte, queríamos colocarnos en varias ciudades, 115 queríamos crecer , queríamos poner publicidad en 116 revistas, en radio; queríamos que CONSMOCA 117 Valencia fuera una institución en cocinas empotradas y 118 poco a poco lo hemos ido logrando y en este momento, 119 bueno... ya vamos a otro proyecto que si estaba 120 planteado, todo lo que hemos logrado estuvo escrito, 121 que cocinas CONSMOCA le ofreciera un producto mas</p>
<p style="text-align: center;">Factor de Producción</p>	<p>122 económico, que las personas puedan optar por una 123 cocina empotrada que no se oferta en tiendas en 124 exhibiciones, sino que por ejemplo la vende EPA o por 125 ferreterías o por ventas de cerámica y a eso es a lo que 126 vamos, lo que nos hace falta para llegar a pensar que 127 viene después de eso, nuestras metas, nuestros planes 128 han ido dirigidos y han ido encaminados en base a eso 129 que teníamos pensado, ahora que después que 130 logremos lo del mercado de las cajitas (que mi papá le</p>
<p style="text-align: center;">Factor de Produccion</p>	<p>131 llama cajitas) que son una cocinas mas económicas no 132 creo que duremos mucho tiempo sin pensar en otra 133 cosa que hacer hasta ahora no hay mas planes 134 después de eso, pero yo dudo que en verdad mi papá 135 se quede tranquilo con eso, pero una vez que hagamos 136 lo de las cajitas, que tengamos el nuevo galpón, que 137 estemos abarcando un mercado importante para ese 138 sector, no vamos a quedarnos ahí, cuando hagamos 139 ese sueño realidad Marcos Jiménez va a pensar en otra 140 cosa, cuidado si se pone a fabricar muebles, juegos de 141 cuarto.</p>

Clima Organizacional	142 143	P- ¿Qué mecanismos económicos y no económicos de recompensa se aplican en la empresa?
Valores	144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154	R- Económicos: Comisiones en cuanto a los vendedores, son comisiones por venta y ayudas económicas sobre todo en relación con las gestiones ante los bancos para que soliciten créditos, vehículos y todas esas cosas, a los mejores carpinteros que tenemos acá se les da un respaldo ante el banco y se les puedes ver con tarjetas de crédito visa, master y cuidado si no les llega American Express y si hay bastante recompensa más que la económica nosotros tratamos de hacerles ver a ellos que son parte de nuestra familia, es más, voy a tener un muchachito pronto y de los carpinteros a más de uno, por lo menos a cuatro de ellos le va a pedir la bendición y le dije a mi esposa que cuando José nazca le va a pedir la bendición a éste, a éste, a éste y a éste ¿Por qué? Porque sí hay esta motivación de pertenencia que queremos sembrar en ellos, se han dado los casos donde la persona no se ha dado cuenta y lamentablemente de los que no se han dado cuenta la mayoría no están trabajando aquí, pero los que se han dado cuenta, una vez tu ingresas aquí , una vez que nosotros te abrimos las puertas no solamente en cuanto a tu trabajo en cuanto al buen salario que ganan los carpinteros, sino que te abrimos las puertas de la familia, de cualquier ayuda que tu necesites, cuando se dan cuenta de eso tienen que estar conscientes de que no es que ellos van a trabajar este año aquí, sino que ellos crecen en la medida que su empresa crece.
Valores	155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171	P- ¿De alguna manera se recompensan desempeños sobresalientes? ¿Hay algo especial para desempeños sobresalientes?
Clima Organizacional	172 173 174 175 176 177 178 179 180 181	R- Mira, hay cargos de jefes, porque allá afuera también hay departamentos, pero ha sido mas la experiencia que el desempeño sobresaliente que ocupan esos cargos, por lo menos él se llama Jesús Martínez, él era carpintero y vimos la necesidad de que alguien se hiciera cargo o que alguien asistiera a la parte de los planos que se le hacia a los carpinteros, se le planteo a él que tenia el conocimiento en computación y él dijo, si vamos a echarle pichón, y él ahora es una columna vertebral en cuanto al departamento de producción y él ya no es carpintero ni es obrero y no se le dio esa oportunidad a alguien de la calle, primero se preguntó a ellos a ver quien se arriesgaba porque sabemos que eso no es fácil y él esta allí por ese desempeño y poco a poco él demostró la responsabilidad, demostró liderazgo, demostró respeto ante todos ellos, que todos
Factor de Producción	182 183 184 185 186 187	
Clima Organizacional	188 189 190	

<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239</p>	<p>lo respetaran y tanto es así, que mi papá no lo dudó, dijo “el candidato para esto es Jesús, pregúntenle” le preguntamos y... ahí esta.</p> <p>P-¿Se diagnostica nivel de satisfacción en los empleados, quién lo hace, de qué manera con qué periodicidad?</p> <p>R- Si, bueno yo creo que eso es semanal, aquí los carpinteros, bueno todos los trabajadores no solo los carpinteros, se encuentran satisfechos con lo que la empresa les paga, como la empresa les paga, los trata, con lo que la empresa les ofrece y siempre se escucha mucho eso, todas las semanas todos los viernes llega alguien aquí, “mira, ¿qué paso aquí? Que yo hice aquello que no me lo pagaron, mira, ¿qué me estas pagando aquí? Ellos están al día con el IVSS, INCE, LPH, ganan bastante bien, el carpintero novato esta ganando 170.000 semanales, es bastante para alguien que simplemente viene a entrenarse, es mas del sueldo mínimo, aquí los únicos que ganan sueldo mínimo son los de limpieza, que es un muchacho que tiene sus limitaciones y viene cuando le da la gana, a veces no viene y nosotros igual le pagamos, sabemos que tiene problemas físicos y motores, el es el consentido de todo ese gentío, el se llama Norberto Díaz , el tiene desde que yo nací, desde que yo se que mi papa tiene esta empresa siempre lo he visto, no sé, debe tener cuarenta y pico de años pero... ahí esta. Entonces si hay esa preocupación por el bienestar de ellos, efectivamente de todo tipo, mira cuando ellos tienen problemas personales, “epa... ¿que te pasa?” “¿por que tu estas trabajando mal estos días? ¿qué tienes? ven acá, vamos a hablar”. Se han dado casos, donde yo me he retractado por algo que dije en algún momento, que de repente no estaba rindiendo en el trabajo, me paso con alguna persona en donde yo hice el planteamiento “epa, ¿que esta pasando?, no estas rindiendo, no lo estas haciendo bien, me estas alborotando a la gente” pues resulta que después que yo veo la actitud de él, mas bien las actitud de sumiso, entonces estaba pasando por problemas personales pero yo ni sabia yo no le pregunte jamás, entonces me toco “mira vale discúlpame, esto no es así,” todo esto se fundamenta sobre todo en la relación mas que de patrón-empleado, familia-amigo.</p> <p>P- Crees tú que existen en estos momentos factores que pueden estar motivando o no a los trabajadores en cuanto a su desempeño?</p> <p>R- Indudablemente que el crecimiento de la empresa. A los trabajadores se les informa cuando nos dan un</p>
<p style="text-align: center;">Factor de Producción</p>		
<p style="text-align: center;">Valores</p>		
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>		

<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>240 crédito, hasta cuando cobramos, cuando no cobramos, 241 ellos manejan la información de todo y eso los motiva a 242 ellos, este año que pasó, para ellos fue de gran 243 motivación el hecho de que se abriera la tienda en 244 Barquisimeto y se abriera la tienda en Maracay, aquí se 245 han cambiado las exhibiciones, eso todos ellos lo deben 246 tomar en cuenta, ahora... nunca les he preguntado, 247 nunca les he dicho "epa... ¿tu te sientes así bien 248 motivado a seguir echándole pichón, aquí con todo lo 249 que hemos hecho?" no sé, nunca lo he preguntado, 250 ahora bien yo me imagino que ellos se darán cuenta 251 que uno todo esto lo hace por supuesto para que la 252 empresa crezca y a su vez garantizarles el trabajo a 253 largo plazo de ellos.</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>254 P- ¿Con que mecanismos de Seguridad Social y 255 beneficios cuentan los trabajadores de la empresa? 256 R- Ellos cuentan con INCE, LPH, IVSS, nosotros le 257 damos el almuerzo todos los días, sus vacaciones, sus 258 prestaciones, su antigüedad, sus utilidades, el año 259 pasado logramos obtener la Solvencia Laboral después 260 de veintipico de años de fundada esta empresa, gracias 261 a Dios se logro la Solvencia Laboral y aquí el que entra 262 a los tres meses ya tiene todo eso.</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>263 P- Trabajan con cesta-ticket? 264 R- No, no trabajamos con cesta-ticket, trabajamos con 265 comida directa, ¿ qué pasa?, los cesta-ticket los están 266 aceptando hasta en las licorerías, desde que yo entré 267 acá ya se había hecho ley darles el almuerzo, pero mi 268 papá cuenta que cuando no les daba el almuerzo, él 269 les llegó a dar lo que llamaban el bono alimentario y 270 llegaban trabajadores todos desganados, llegaban 271 flacos, y se los gastaban en lotería o en licor y de 272 repente no estaban comiendo como deberían comer, 273 entonces se decidió darles la comida para tener la 274 garantía que están bien alimentados y desde esa vez se 275 asumió esa política hasta que la ley lo permita.</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>276 P- ¿Como se logra que lo empleados sigan las 277 directrices establecidas por la alta gerencia? ¿Los que 278 ocupan cargos de dirección se constituyen en líderes 279 para los trabajadores? ¿por qué? 280 R- Ellos siguen una directriz que ellos mismos trazaron 281 con su participación, como te dije al principio, no hay 282 decisiones tajantes, en todos los departamentos de 283 esta empresa, las decisiones que se toman y afectan 284 directamente el trabajo de alguien, con seguridad que 285 ese trabajador participó por lo menos en la 286 conversación, entonces cuando ven que forman parte 287 de la decisión no tienen ningún inconveniente en seguir 288 esas directrices, eso es lo que hemos planteado, cada</p>

<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>289 vez que se va a tomar una decisión Marco Jiménez, 290 Marielvi y Daniel Jiménez, nos reunimos para plantear a 291 los trabajadores las ideas y conocer su opinión, a veces 292 nos reunimos y planteamos algo que posteriormente 293 cambiamos por alguna idea que aportó el trabajador. 294 Eso suele pasar, hasta ahora no se ha presentado el 295 caso de evadir responsabilidades, con la excusa de que 296 me dijeron que lo hiciera así, porque la decisión se tomó 297 producto del consenso. En cuanto a lo segundo, lo del 298 liderazgo, no ha sido impuesto eso no los hemos 299 tenido que ganar con ellos porque al principio era que tu 300 les decías algo y por supuesto uno de inexperto y de 301 inmaduro también a veces uno quería como que... épa 302 mira esto lo vamos a hacer de esta manera y así 303 tuvieras la razón, ellos decían que venga Marcos 304 Jiménez y me lo diga o que tu los veías flojeando o que 305 los niveles de producción bajaron y Marcos Jiménez 306 venía una semana y se sentía que aumentaban los 307 niveles de producción, entonces ha sido poco a poco 308 que nos hemos venido ganando el liderazgo, no fue 309 cedido y no ha sido cedido en ningún momento, yo 310 manejo la parte laboral y de finanzas y Mari la parte de 311 producción, en donde se ha ganado un respeto 312 impresionante, yo creo que su inteligencia y calidad 313 humana la han ayudado. El liderazgo no ha sido cedido 314 sino ganado, ganado el espacio.</p>
<p style="text-align: center;">Valores</p>	<p>315 P- ¿Cuáles serían las principales fortalezas y 316 debilidades en cuanto a estos aspectos que hemos 317 considerado hasta ahora? 318 R- Las fortalezas indudablemente es por el sentido de 319 compromiso, el sentido de pertenencia que han logrado 320 muchos de nuestros trabajadores, es donde ellos se 321 dan cuenta que esto no es por un rato, los planes están 322 en función de ayudarlos a que cada vez lo hagan mejor, 323 se les está enseñando una profesión, tanto a los 324 carpinteros, como a los trabajadores, como a los 325 vendedores y el éxito de esta empresa 326 fundamentalmente ha estado en que los trabajadores se 327 han logrado involucrar en el sentir de la empresa hasta 328 identificarse con ella, esto se refleja en el calor y hasta 329 emoción a la hora de tomar decisiones, muchas 330 empresas son muy frías, tanto en la relación con los 331 trabajadores, como en las decisiones que se toman, 332 aquí todo el mundo tiene información de todo, tanto que 333 el sistema que usamos actualmente desde cualquier 334 tienda de Valencia, Barquisimeto, Maracay y San Diego, 335 se puede saber quien vendió mas, quien vendió menos, 336 quien pagó quien no pagó, cuantos presupuestos se 337 hicieron, quien está haciendo más cocinas, en qué</p>

Valores	338 estado va la cocina. Ha sido realmente el que todos
	339 manejemos la mayor cantidad posible de información.
	340 En cuanto a las debilidades, trabajamos con seres
	341 humanos, y a veces no sabemos interpretar la
	342 confianza que nos dan, cuando nos damos cuenta ya el
	343 mal está hecho, ya es tarde y nos han echado una
	344 broma, pero bueno ya esas personas no están aquí,
	345 pero eso también constituye una debilidad, si alguien
	346 trabajo aquí y se va y llega a otra empresa, se lleva
	347 información, sabe mucho de nosotros, sobre todo en la
	348 parte de ventas de todo lo que manejan los sistemas.
	349 Eso es una desventaja la información que se fuga.
Factor de Producción	350 P- ¿Hay mucha rotación en la parte de ventas?
	351 R-No, es mas la rotación que ha habido en la parte de
	352 personal ha sido porque hemos necesitado carpinteros,
	353 y que estos carpinteros que han ingresado acá para
	354 nosotros entrenarlos, por su decisión han renunciado;
	355 pero un trabajador con mas de dos años con nosotros,
	356 conocedor del ambiente y el clima organizacional,
	357 después de sentirse integrado a la familia Cosmoca,
	358 independientemente de los obstáculos a superar, muy
	359 difícilmente se prescinde de sus servicios, el equipo
	360 busca en que área se puede desarrollar.
	361 P-Ahora pasamos a lo que tiene que ver con estructura
Clima Organizacional	362 y cambio, ¿en que medida la estructura organizacional,
	363 es el resultado del desarrollo obtenido por la empresa?
	364 R- En gran medida, porque indudablemente de no
	365 habernos organizado por lo menos gerencialmente
	366 como hasta hoy, no hubiésemos podido hacerle frente,
	367 ni pensarlo, a la necesidad de abrir nuevas tiendas, ni
	368 hubiese sido viable expandirse, de repente vamos a
	369 vender el doble porque teníamos dos tiendas, ahora
	370 somos cuatro, hubiésemos sido una empresa que
	371 vende cinco cocinas al mes, con cinco carpinteros y con
	372 un vendedor; actualmente vendemos mas de veinte
	373 cocinas al mes, con accesorios que antes no se
	374 vendían, sin esta organización que se tiene hoy en día,
	375 no se hubiese crecido como tal, apoyándonos en una
	376 herramienta que se llama Internet, sin la cual se
	377 hubiese hecho cuesta arriba alcanzar nuestros logros,
	378 ya que la comunicación es fundamental. Hace un
	379 momento me llamo mi papá, específicamente para
	380 comunicarme algo que tengo que transmitir
	381 inmediatamente a Maracay , enviando información a
	382 través de Internet; toda nuestra vida como empresa se
	383 ha fundamentado en la comunicación y el uso de la red
	384 se hace imprescindible en el diario quehacer de
	385 CONSMOCA.
	386 P- ¿Qué tipo de departamentalización existe en la

<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>387 empresa y si hay unidades de asesoría? 388 R- Existe el departamento de ventas, el departamento 389 de administración y finanzas y el departamento de 390 producción. El departamento de ventas tiene en si 391 varios productos que ofrecer, distintos modelos de 392 cocinas, accesorios de decoración como son persianas, 393 pisos, accesorios de las mismas cocinas como son 394 artefactos, herrajes, el departamento de ventas es quien 395 maneja toda nuestra gama y por supuesto compras que 396 en si la lleva mi esposa que está de reposo, ella maneja 397 todo lo que se compra, todo el insumo que se agota, 398 ella dirige esa parte, que tiene que ver mucho con 399 ventas, compras tiene que ver mas con ventas que con 400 otra cosa, la parte de administración y finanzas que la</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>401 llevo yo, maneja todo lo que es crédito, la 402 administración contable de la empresa, tenemos 403 asesores contables, asesores laborales, asesores 404 legales, hay otro asesor que es organizacional y de 405 gobernabilidad de empresa familiar, esa empresa se 406 llama Trascendencia Competitiva, el señor se llama 407 Dante de Lucía, a la hora de que hay algo 408 organizacional que esta fallando por ahí, nosotros lo 409 llamamos el oráculo, hay un libro muy bueno que se 410 llama, el hombre que quiso vender la rueda, si tienen la 411 oportunidad de conseguirlo léanlo porque es muy bueno 412 y así sabrán porque le decimos el oráculo, no es por 413 nada místico, ese libro me lo prestó el tío de mi esposa, 414 me lo presto no, me lo regaló mejor dicho, nosotros 415 somos cristianos y cuando abro el libro es de ventas y 416 leo la dedicatoria que dice, “aunque este no es un libro 417 cristiano, aunque no me caracterizo por regalar este tipo 418 de libro, este libro es excelente... ” , realmente es 419 excelente el libro, espero que lo puedan conseguir, una 420 vez que empecé a leer el libro se me abrió el 421 entendimiento y ha pasado por mi hermano, por mi 422 hermana, por mi papá, el libro es muy bueno y además 423 muy divertido, el oráculo es esa persona a quién el 424 hombre que quería vender la rueda le pedía ayuda 425 cuando se conseguía con un obstáculo, era un hombre 426 en una cueva, porque el libro es ambientado en la 427 época que se inventó la rueda, el oráculo para nosotros 428 es el señor Dante de Lucia.</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>429 P-¿Existen grupos informales en la empresa? Si es 430 positivo, ¿Qué objetivos persiguen y como funcionan?</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>431 R-¿Grupos informales?...un ejemplo. 432 P- Por ejemplo, musicales, de deporte, grupos fuera de 433 la estructura formal de la organización, que funcionan 434 de forma paralela, como el caso de los llamados 435 círculos de calidad, para mejorar la productividad.</p>
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<p>435</p>

Organizacional	436 437 438 439 440 441 442	R-No, se quiso hacer un grupo de soft-bool pero realmente en eso son muy malos. Antes existía un grupo que se encargaba de los cumpleaños y de los agasajos sociales, pero eso se fue abandonando con tanto trabajo, y nos hemos descuidado, pero si tenemos en el sistema el recordatorio de los cumpleaños, aunque sea para felicitarlos.
Clima Organizacional	443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453	P- ¿Considera que en la empresa se valora como positiva ante las exigencias del cambio organizacional? R-Es que ha sido nuestra vida, hay un versículo bíblico que dice,"te ordeno que te esfuerces y seas valiente, porque el señor estará contigo donde quiera que vallas" eso va como con nosotros, cada vez nos enfrentamos a mas cambios y mas cambios y nos hemos dedicado a cambiar, que salió una nueva máquina, hay que adquirirla, que nuevos sistemas, hay que montarse en ellos, que ahora hay una nueva técnica, hay que aprenderla y probar su aplicación. No se percibe
Clima Organizacional	454 455 456 457 458 459 460 461 462 463	resistencia al cambio en la empresa, eso no quiere decir que en alguna ocasión algún trabajador o jefe manifieste su desacuerdo con algo, pero siempre se busca el consenso y los cambios los hemos asumido como retos y gracias a Dios las decisiones tomadas han sido positivas. Se pudiera decir que si se siente alguna resistencia al cambio es en el área de los carpinteros y los instaladores pero siempre se llega a acuerdos, ellos son los que mas saben de su trabajo y además son personas valiosas.
Valores	464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474	P-¿La cultura de la empresa se constituye como fuerza facilitadora o como fuerza restrictiva en la implantación de esos procesos de cambio? R-Es cierto que a veces dentro del personal algunos son mas convencionales y no asimilan con rapidez el cambio o a veces las decisiones que nosotros tomamos deben reconsiderarse y hasta rectificarse, cualquiera sea el caso, la mayoría de las veces se acepta el cambio, cuando por consenso se considera viable. La cultura de la empresa a nuestro parecer es más
Nueva Economía	475 476 477 478 479 480 481 482 483 484	facilitadora que restrictiva para asumir el cambio. La cultura de información ¿podemos llamarla así?, que hemos venido hablando, nos ha ayudado enormemente a entender los procesos de cambio, porque si todos no sabemos todo, no nos enteramos por ejemplo que administración estaba buscando un crédito, no nos enteramos que ventas estaba buscando una forma de involucrarse en Maracay o en Barquisimeto, entonces no creo que los cambios se aceptaran y se asumieran con rapidez dado los tiempos que vivimos. Ha sido nuestra cultura familiar porque esto más que una

Valores	485	empresa es una familia, donde la confianza ha jugado
	486	un papel fundamental.
	487	P-¿Tiene la empresa trabajadores con capacidad de
	488	liderar procesos de cambio?
Clima Organizacional	489	R-Si, empezando por Marcos Jiménez, de los
	490	trabajadores del taller, yo diría que la mayoría, hay
	491	trabajadores que han liderizado procesos y lo han
	492	hecho muy bien.
	493	P-¿Considera que para asegurar la perdurabilidad de la
	494	empresa se requiere establecer un proceso de cambio?
	495	¿En que aspectos?
Nueva Economía	496	R-En la innovación, en todos los aspectos, financiero,
	497	productivo, ventas, vivimos un permanente cambio;
	498	cuando te dije que cuando lográramos la meta de las
	499	cajitas, que es lo mismo que cocinas en paquete,
	500	íbamos a llegar al clímax de las metas de los sueños
	501	de Marcos Jiménez, yo dudo que se quede ahí, ese va
	502	a inventar otra cosa, ya se le metió en la cabeza hacer
	503	la cámara de pintura digitalizada, el robot que pinte y el
	504	trabajador lo que hace es manejar una computadora .
	505	Eso lo va a lograr mientras tenga los recursos.
	506	P- ¿Qué tipo de canales y mecanismos de
	507	comunicación existen en la empresa a nivel interno?
Nueva Economía	508	R-La telefonía móvil y la red, Internet es fundamental,
	509	sin Internet todo sería mas caro, por lo menos un poco
	510	mas caro, porque sería puro CANTV o puro celular o
	511	tener que trasladarse físicamente hasta el sitio.
	512	P-¿Conocen los trabajadores cuales son los principios
	513	que rigen la empresa, la misión la visión, las políticas?
Valores	514	R-No, ellos saben lo que se ha logrado, ellos manejan
	515	la información al día, más de nuestros planes y de
	516	nuestros principios no.
	517	P-¿Existe algún departamento o área encargada de la
	518	atención al cliente, relaciones públicas, fortalecimiento
	519	de la imagen corporativa?
Factor de Producción	520	R-Atención al cliente indudablemente que es venta y
	521	ellos se han abocado a que la persona que entre, sea
	522	como sea, es importante y debe ser bien atendida. En
	523	cuanto a las relaciones públicas se ha dedicado mi
	524	papá, yo más que todo me he dedicado a las relaciones
	525	comerciales, la parte del crecimiento corporativo, la
	526	parte de afianzar un poco la imagen, la parte de
	527	publicidad, la parte de las relaciones con la gente de
Nueva Economía	528	Maracay para que se abriera esa tienda y la tienda de
	529	Barquisimeto, pero no fue algo cedido, simplemente
	530	alguien se tiene que encargar y yo lo asumí.
	531	P-¿Establece la empresa comunicación permanente
	532	con gremios y asociaciones que integran empresas de
	533	naturaleza similar a la suya?

Valores	534	R-Sí, con CAPEMIAC, vamos a charlas, a conferencias
	535	de interés.
	536	P-¿Establece la empresa alguna estrategia de
	537	acercamiento con sus clientes potenciales y reales, con
	538	el fin de conocer sus necesidades, expectativas, etc.?
Clima Organizacional	539	R- No, Consideramos que es una debilidad, porque aquí
	540	realmente se le vende al que llega, si buscáramos el
	541	cliente las ventas serían mayores, el 90 por ciento de
	542	las cocinas que aquí vendemos son de San Diego,
	543	quiere decir que tenemos un mercado con unas
	544	necesidades altísimas en la zona.
Nueva Economía	545	P-¿Qué mecanismos y acciones contempla la empresa
	546	para conocer los hechos más relevantes que suceden
	547	en el entorno empresarial, sector, región, nacional o
	548	internacional?
	549	R-Por lo menos tenemos como estar enterados de las
	550	posibilidades de aumento o desmejora de algunos
	551	materiales. También tenemos formas de que nos llegue
Valores	552	algo de información política nacional, hemos hecho
	553	buenas llaves con nuestros principales proveedores,
	554	nos llegan datos como, “viene un aumento y debes
	555	estar pendiente”, “ajusta en tu sistema”. Eso es lo que
	556	nos ha permitido estar prevenidos siempre, pero
	557	indudablemente hay sucesos que a uno lo agarran fuera
	558	de base, pero la mayoría de las veces nos llega la
Clima Organizacional	559	información, en Venezuela todo se sabe, aquí empiezan
	560	los rumores y empezamos a llamar a todos los
	561	proveedores, por ejemplo, en enero se esperaba un
	562	aumento y a principios de año no abrimos la tienda
	563	hasta hacer los ajustes respectivos del promedio de lo
	564	que se esperaba. Generalmente funciona la
	565	comunicación, el proveedor aparte de ser proveedor es
	566	amigo, esa relación de amistad favorece el que la
	567	información o el dato nos llegue oportunamente.
	568	P- ¿Cómo maneja la empresa la responsabilidad social
	569	inherente al actuar empresarial del discurso actual?
	570	R- No tenemos políticas escritas en cuanto a
	571	responsabilidad social, pero en la práctica usamos en la
Clima Organizacional	572	medida de lo posible los productos menos
	573	contaminantes en función de evitar hacerle daño al
	574	ambiente y en cuanto a ayudas a la comunidad,
	575	tampoco hay nada escrito, pero siempre ayudamos, lo
	576	del equipo de <i>softball</i> , donación de mallas y balones de
	577	<i>volleyball</i> y de <i>basketball</i> , la construcción de la cancha,
Clima Organizacional	578	donaciones a hogares de niños huérfanos minusválidos
	579	específicamente el que está en Naguanagua, que se
	580	llama ADVANSA, que es un hogar cristiano y también
	581	hemos hecho donaciones a la iglesia.
	582	P- ¿Qué valores corporativos se orientan como

<p style="text-align: center;">Clima Organizacional Factor de Producción</p>	<p>583 mediadores en las relaciones que la empresa establece 584 con el entorno tanto con el Estado, competidores, 585 clientes y proveedores? 586 R-Son valores fríos, por lo menos con los proveedores, 587 ¿quién me da mejor precio?, pero siempre tomando en 588 cuenta que hay dos tipos de proveedores, los que les 589 compras por mejor precio y ellos lo saben y otros que 590 consideramos fundamentales, que se han portado tan 591 bien con nosotros, que en la relación comercial hay 592 otros elementos que le dan calor humano a la 593 negociación; con la Alcaldía se trató de abrir una mejor 594 relación de ayuda mutua, le montamos una cocina al 595 costo y las relaciones son buenas dentro de lo normal, 596 nosotros cumplimos con toda la normativa, estamos 597 gracias a Dios al día, en cuanto a los clientes, se 598 mantienen buenas relaciones , en la etapa de post 599 venta por ejemplo, hay buena comunicación , al cliente 600 le gusta que quién le instaló la cocina lo llame y le 601 pregunte como se siente con su nueva cocina y si le 602 gustó el servicio, a veces es al contrario y es el cliente 603 el que llama para dar las gracias, hay otros clientes que 604 hasta te traen regalos y no es por el regalo sino que te 605 sientes satisfecho, por el servicio prestado. 606 P- Tu que manejas las finanzas ¿Cuáles son los 607 mecanismos de apoyo que realmente han brindado esa 608 mano a la empresa?</p>
<p style="text-align: center;">Valores</p>	<p>609 R-Banco Federal, Banco del Caribe, la peor crisis la 610 solventamos con el Banco Caribe, Banfoandes como 611 entidad pública-privada ofrece productos buenísimos 612 que son créditos al cliente, pero que principalmente nos 613 beneficia a nosotros, el Banco del Sur aprobó más de 614 300 millones de Bolívares en créditos al cliente, 615 hubiesen sido 300millones de Bolívares que no 616 vendemos, nos acaban de aprobar un producto similar 617 con el BOD, la banca privada ha sido pieza 618 fundamental. IMECA y Tecnolan son proveedores que a 619 la hora de las chiquiticas nos han aguantado facturas, 620 gracias a Dios hemos respondido, por lo que nos hemos 621 ganado una confianza mutua.</p>
<p style="text-align: center;">Valores</p>	<p>622 P-Ustedes son muy jóvenes ¿Qué edad tienen? 623 R-Yo (Daniel) tengo 27, yo (Maryelvi) tengo 30 y Marco 624 José tiene 32, pero el no forma parte de la gerencia de 625 CONSMOCA sino de la gerencia de Maracay, que es 626 KONSMOCA con K , que es autorizada para vender 627 productos CONSMOCA, porque se hizo una asociación 628 entre Keops y CONSMOCA , las acciones en el registro 629 están a nombre de Marcos Jiménez y un fulano de tal. 630 P-¿Que edad tiene tu papá? 631 R- Nadie sabe la edad de el, creemos que tiene 59, el</p>

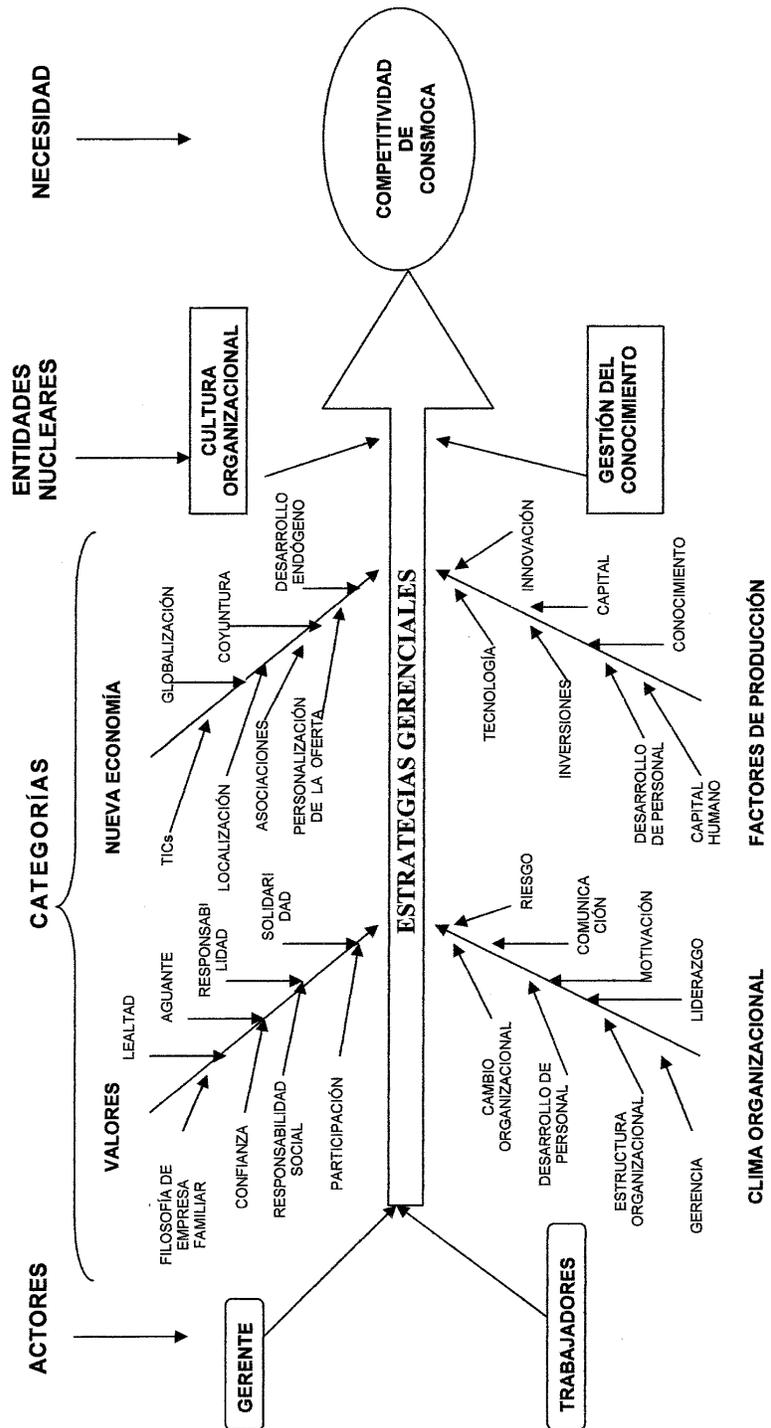
<p>Valores</p> <p>Valores</p> <p>Factor de Producción</p>	<p>632</p> <p>633</p> <p>634</p> <p>635</p> <p>636</p> <p>637</p> <p>638</p> <p>639</p> <p>640</p> <p>641</p> <p>642</p> <p>643</p> <p>644</p> <p>645</p> <p>646</p> <p>647</p> <p>648</p> <p>649</p> <p>650</p> <p>651</p> <p>652</p> <p>653</p> <p>654</p> <p>655</p>	<p>dice que todavía no tiene 60, pero la cédula dice que tiene 61.</p> <p>P-¿Qué tanto se habla de apoyo del Estado a la PyME?</p> <p>R- No hemos recibido nada, nos van a hacer una encuesta para futuros préstamos que nos puedan hacer. Ellos están pendientes de nosotros, es más cuando solicitamos hace tiempo un crédito de 35 millones de Bolívares, el día del paro nosotros estábamos trabajando, ellos se acercaron nos vieron trabajando y gracias a que no acatamos el paro nos aprobaron el crédito.</p> <p>P- Tu papá me dijo que ya le aprobaron el crédito para el proyecto de las cajitas, como tú lo llamas ¿Quién se lo aprobó?</p> <p>R-Ese es BANFOANDES, el banco de fomento andino, pero no sabemos si es público o privado o si es privado-público. Lo único lamentable de los créditos públicos es que desde que tú lo solicitas hasta que te lo entregan, la devaluación te afecta mucho, si tú pides 500millones de Bolívares en este momento te sirven pero dos años después no te alcanzan para nada.</p> <p>Bueno muchachos, por hoy la entrevista ha terminado, gracias por la valiosa información que nos han aportado, en próximos días haremos nuevos contactos.</p>
--	---	---

Diagnostico de Necesidades

El diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado, se utiliza en esta investigación como recurso heurístico para ilustrar de una forma muy concentrada, los factores que contribuyen a diagnosticar la necesidad de hacer a CONSMOCA más competitiva, según los resultados del proceso de categorización e integración de la información, derivados de la interpretación del discurso protocolar. El esquema expresa la combinación de los factores causales (categorías y propiedades descriptivas) más importantes encontrados en la estructura operativa de la empresa, que generan cambios en las características que condicionan el proceso de formulación de estrategias gerenciales para innovar y mejorar la competitividad empresarial, estos factores pueden ser, internos a la empresa, estructurales y externos a la empresa.

La Competitividad entendida como la capacidad de una empresa para colocar sus productos exitosamente en el mercado, dentro de un determinado sector donde participan otras empresas, ante un mercado de libre competencia, se ubica en el diagrama como la necesidad en el quehacer de CONSMOCA de concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades para competir con ventajas en los mercados y está incidida por una parte por factores internos a la empresa, llamados categorías: Nueva Economía, Factores de Producción, Valores y Clima Organizacional, en cada uno de ellos se consideran aspectos más detallados o causas de fluctuación de estos factores, que se les llama propiedades descriptivas. Como macro categorías o elementos claves para proceder a la estructuración del discurso o síntesis descriptiva se definieron: la Cultura Organizacional y la Gestión del Conocimiento. Por otra parte hay factores considerados como estructurales, que los controla la empresa solo parcialmente según el área de influencia, se destacan en este tipo las características del mercado en el sector construcción, considerando a Valencia como uno de los complejos industriales más importantes del estado Carabobo y del país.

Además están los llamados factores externos a la empresa, que afectan las características del ambiente competitivo, como son el entorno político, cultural y social, muy convulsionado en nuestro país, sobre todo en esta última década.



- ✓ FACTORES INTERNOS: Categorías y Propiedades Descriptivas
- ✓ FACTORES ESTRUCTURALES: Características del mercado en el sector construcción. Valencia uno de los complejos industriales más importantes del país.
- ✓ FACTORES EXTERNOS: Entorno político, social y cultural.

Figura 8 Diagnóstico de Necesidad de la Empresa CONSMOCA

Actividades y procesos que permitieron la emergencia de la estructura teórica

Como se sabe la categorización, análisis e interpretación de los contenidos no son actividades mentales separables, sino una dialéctica continua y permanente entre la figura y el fondo, pero se describen a continuación por separado de acuerdo con la prioridad temporal de la actividad:

1. Transcripción detallada de los contenidos de los protocolos y división de los contenidos en unidades temáticas (párrafos que expresan una idea o concepto central).
2. revisión de los datos escritos y de las grabaciones repetidamente, con la intención de revivir la realidad en su situación concreta y después reflexionar sobre ella, para comprender lo que pasa y captar aspectos nuevos, detalles, matices no vistos con anterioridad o no valorados suficientemente para enriquecer el significado y tener una visión de conjunto que asegure un buen proceso de categorización.
3. Colocación de algunos rótulos de categorías al margen del texto protocolar y de algunas propiedades descriptivas o atributos de ellas. También se hicieron anotaciones referidas a algunos aspectos de las grabaciones.
4. Categorización o clasificación de las partes en relación con el todo, diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes a medida que se revisaba el material y surgía poco a poco el significado de cada hecho, evento o dato, apareciendo los nexos y relaciones que condujeron a proponer hipótesis explicativas y finalmente a esclarecer la trama oculta, haciendo explícito el significado mediante símbolos verbales (categorías), en nuestra conciencia. Las categorías determinadas fueron: Nueva Economía, Factores de Producción, Valores y Clima Organizacional. Estos conceptos verbales condensan el contenido de la vivencia; en consecuencia, siempre lo reducen, lo abrevian, lo limitan.
5. Asociación de las categorías de acuerdo con su naturaleza y contenido, para elaborar la estructura descriptiva y detectar los núcleos centrales de

las propiedades que tienen por finalidad generar la definición de cada categoría, estos son: Cultura y Gestión del Conocimiento.

Todos los procesos mentales y las actividades descritos, permitieron realizar la síntesis descriptiva de los hallazgos, tomando en cuenta tanto la información de los datos obtenidos en el mundo natural de la empresa CONSMOCA como las teorías, las estructuras organizativas, los conceptos y las categorías descritas en el marco referencial de la investigación, dando lugar a, una red de relaciones entre las categorías, es decir una teoría sustantiva,

Conviene aclarar que el proceso de categorización, análisis e interpretación estuvo guiado fundamentalmente por conceptos e hipótesis que emergieron de la información recolectada en la empresa y de su contexto propio y no de teorías exógenas, las cuales sólo se utilizaron para comparar y contrastar los resultados propios, asumiendo las investigadoras una postura esencialmente Fenomenológica, que se sabe sólo es posible en forma parcial o relativa.

Síntesis Descriptiva.

La Nueva Economía entendida como la realidad empresarial que emerge a fines de la década de los años noventa del siglo XX, caracterizada por la utilización progresiva y extendida de las Tecnologías de Información y Comunicación y de la llamada Gerencia del Conocimiento, es la categoría conceptual que en términos teóricos define el contexto mundial donde se desempeñan las empresas en estudio, las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Carabobo, se trata de una realidad particular definida, en primer lugar por el uso intensivo de factores tecnológicos que han propiciado el surgimiento de los llamados motores o dinamizadores de la Nueva Economía: el teléfono celular, las computadoras personales así como el apoyo y la facilidad que brinda la Internet y la televisión satelital. Estos motores vienen sustituyendo a los antiguos motores de la Sociedad Industrial: la electricidad, la máquina de vapor, el motor de combustión a gasolina, el telégrafo, la elaboración masiva de aceros en perfiles y planchas y el desarrollo de la ingeniería en general. Los motores de la Nueva Economía se ven impulsados por los Sistemas de

Telecomunicaciones, basados en los microcircuitos, la fibra óptica y los rayos láser, que han permitido el desarrollo creciente y masivo de las comunicaciones, de manera fácil, confiable, instantánea y cada vez más barata.

De modo que la Nueva Economía, encuentra en el desarrollo de las Tecnologías Electrónicas de Información un factor primordial de sustentación y desarrollo que ha producido cambios significativos en las empresas, en el campo de las comunicaciones, la gestión de la información y la informática y en los valores referenciales, ahora en función de parámetros intangibles como son: la información, el conocimiento, la innovación, la inteligencia y el talento aplicados a la creación, producción, mercadeo y distribución de productos (bienes o servicios) que implican el uso de altas tecnologías.

En cuanto al comercio, las nuevas tecnologías permiten obtener aumentos de la productividad, principalmente gracias a los códigos de barras, y aportar medios que posibilitan una mayor satisfacción del consumidor, por ejemplo la multimedia. En la Nueva Economía emergen empresas de alta tecnología que manejan sus procesos productivos de forma muy particular, así como también con una perspectiva novedosa en lo relativo a la valoración financiera de dichas empresas.

Desde el punto de vista del Gerente General de CONSMOCA, Marcos Jiménez:

Indudablemente que en este momento cuando se habla de tendencias mundiales hacia una globalización, hacia un no límites para el mercado, en Venezuela las tendencias hacia un nuevo modelo económico no coinciden con las del mundo entero, por lo que tenemos que enfocarnos dentro del contexto latinoamericano, específicamente dentro del contexto venezolano (localización), donde se aprecia un cambio importante del esquema de libre producción empresarial por el criterio de una economía de puerto. Las tendencias económicas nos indican que es mayor el incremento o el volumen de dinero invertido en las importaciones que en el Producto Interno Bruto aportado por el sector empresarial privado o estatal a la economía venezolana.

Otro elemento de gran importancia, que ha posibilitado la consolidación de la Nueva Economía, es el cambio en los Factores de Producción. La creación de valor en la economía tradicional está asentada en los factores Tierra, que engloba el conjunto de Recursos Naturales empleados en el proceso productivo, el Trabajo, el Capital y la Tecnología, factor que los autores incorporaron más recientemente para destacar la importancia de los procesos tanto productivos como gerenciales, en la creación de valor por parte de la empresa. En tal sentido de acuerdo con la Teoría Económica tradicional, la explotación de la tierra produce rentas, la mano de obra salarios, el capital intereses y la tecnología información, datos y métodos para la producción y la gestión.

Así mismo, analistas y empresarios han constatado que en la Nueva Economía, existen otros factores productivos que deben ser tomados en consideración, en función de las nuevas realidades sociales, la naturaleza de la economía y en especial, de la microeconomía, estos factores son los siguientes:

- ✓ Los Clientes, los que son considerados en la Nueva Economía como creadores de valor, por estar mejor preparados intelectualmente, con mayor capacitación y mucho más informados.
- ✓ Las Competencias, que constituyen el conjunto de acciones que se realizan en una empresa determinada con la finalidad de conocer, reformular, optimizar, cambiar y especialmente innovar, orientando la estrategia comercial de la empresa y favoreciendo la generación de valor ya que los cambios permanentes del entorno, determinan la necesidad de renovar continuamente los conocimientos.
- ✓ El Conocimiento, también llamado Capital Intelectual, es el rasgo fundamental de las organizaciones que reivindican los activos inmateriales como verdadera e indiscutible ventaja competitiva.

Conviene destacar que en las unidades temáticas naturales de los protocolos trabajados en este estudio, se evidencian reiteradamente propiedades descriptivas

de la empresa CONSMOCA, alusivas al conocimiento en sus distintas categorías o dimensiones, referidas bien al capital humano como por ejemplo combinación de conocimientos, destrezas, habilidades, capacidad de los empleados de la empresa, valores, cultura y su filosofía o al capital estructural que comprende tanto al capital organizacional, que es la inversión en sistemas, herramientas, técnicas, programas, filosofía operativa, propiedad intelectual, entre otros y al capital de la clientela tomando en cuenta sus necesidades, preferencias y poder adquisitivo.

Los jóvenes emprendedores Daniel, Tony, Marcos José y Marielvi, de la mano de su padre Marcos Jiménez, junto a Eilyn Martínez, Eduardo Zambrano y Martha Mancilla, emergen desde finales de la década de los años noventa como la segunda generación de la empresa, la que apoya las iniciativas de su padre, y además introduce importantes innovaciones en todas las áreas del negocio, creciendo la llamada "Nueva Generación de Cocinas CONSMOCA" con exclusivos diseños, innovadores modelos y tiendas, excelente servicio de atención al cliente, inmediata y eficiente capacidad de respuesta, mediante la asistencia en línea, rápidas cotizaciones con los mejores precios del mercado, donde los grandes y pequeños detalles hacen la diferencia.

Las vivencias observadas en CONSMOCA revelan un conjunto de proposiciones enlazadas de tal manera, que enmarcan hechos relacionados de los cuales se pueden derivar las siguientes interpretaciones:

Se percibe en el discurso protocolar que el capital intelectual manifiesto en esta organización por el conjunto de conocimientos técnicos que manejan los trabajadores, sobre todo los relacionados con estrategias de publicidad y mercadeo, nuevas ideas y sistemas de comunicación, refleja el cambio que ha experimentado esta empresa, en los últimos años, basado en el uso intensivo de los medios de comunicación y el manejo de información, cuyos productos son fundamentalmente digitalizados, Tal es el caso de la técnica Autocad, para el manejo de datos en el diseño de cocinas. El cambio conduce a buscar nuevas formas de gestión y control de las actividades centradas inevitablemente en el capital intelectual y en el

conocimiento.

El principio fundamental en el que se basa la actividad económica de esta organización, es el conocimiento y los cambios tecnológicos que de él se derivan, sin perder de vista los motores de la llamada Vieja Economía: el Capital, y el Trabajo, principalmente manual, por ser esta una industria artesanal, que refleja al menos dos vertientes que destacan la importancia de la Nueva Economía: Nuevas Tecnologías de Información y de Comunicación (TICs) y los cambios de la estructura de la industria y del trabajo, se observó además en esta unidad de análisis el manejo de conceptos como dinamismo, flexibilidad, incertidumbre, riesgo y oportunidad.

El mito de la información es algo realmente poderoso, la introducción de Nuevas Tecnologías de Información se ha convertido en el único requisito para revolucionar las actividades humanas, comenzando por el trabajo, sin embargo hay evidencias, particularmente de los países más desarrollados tecnológicamente de que los cambios no son lineales ni unidireccionales, por el contrario el contexto de las organizaciones se caracteriza por la incertidumbre y la discontinuidad. Las nuevas tecnologías pueden descentralizar el conocimiento, pero ello no es una consecuencia automática ni inevitable. Lo único que se puede sostener es que los cambios siguen ocurriendo a gran velocidad y por lo tanto deben buscarse mecanismos que ofrezcan certeza en medio de la incertidumbre.

Es importante destacar que las empresas como CONSMOCA que ya utilizan y se muestran interesadas en seguir utilizando diversas técnicas de Gestión de Conocimiento, siguen un principio básico y común: las organizaciones deben adaptarse a los nuevos tiempos, adoptar nuevas y mejores maneras de hacer cosas que aumenten sus ganancias, reduzcan sus costos, retengan nuevos talentos, encontrar nuevos segmentos en el mercado al tiempo que mantengan los que ya tienen y mejorar la eficacia y la rapidez de sus procesos.

No obstante existen barreras, al margen del contexto de las organizaciones, para favorecer la ecología del conocimiento y fortalecer las ventajas competitivas

que se derivan del Capital Intelectual, estas barreras tienen diversas manifestaciones como falta de comprensión de las ventajas de las nuevas tecnologías, falta de tiempo, falta de recursos, entre otros, éstas se resumen en dos palabras: Cultura Organizacional, considerada en sus dimensiones operativa, ética y como estrategia empresarial.

Sin duda el conocimiento y la innovación emergen como los motores principales de la Nueva Economía pero es necesario distinguir quién conoce, cómo conoce, cómo se usa, cuáles tipos de conocimientos son más pertinentes para definir y potenciar las ventajas competitivas de la empresa. Las iniciativas de gestión del conocimiento no deben tomarse aisladamente sino conectadas con todas las esferas de la organización para evitar impactos limitados o fracasos.

Desde finales de la década de los noventa, diversas prácticas de gestión del conocimiento se están instrumentando en un creciente número de empresas en el mundo, ocurriendo que al comienzo se pensaba que la gestión del conocimiento estaba destinada sólo a grandes empresas que tuvieran los recursos y la necesidad de manejar grandes volúmenes de información, pero se pudo observar en CONSMOCA, que es una pequeña empresa, la adopción de estrategias de gestión del conocimiento, tales como: trabajo en equipo y decisiones consensuadas, desarrollo de capital humano basado en competencias, organización fundamentada en comités de trabajo interrelacionados, asociaciones estratégicas, desarrollo de proveedores confiables, entre otras, entendiendo sus emprendedores que las claves del éxito en la Nueva Economía son el conocimiento y los trabajadores del conocimiento, principales fuentes de ventajas competitivas perdurables.

La presencia preponderante del conocimiento en la Nueva Economía tiene importantes consecuencias:

- ✓ El impacto sobre la formación y la valoración del Capital Humano. (educación, trabajadores del conocimiento, pensar en la gente)
- ✓ El impacto sobre la capacidad de los individuos y las organizaciones para adaptarse a contextos inciertos.

De acuerdo con lo hasta aquí expuesto, la Gestión del Conocimiento debe ser vista como un cambio de paradigma que conduce a redefinir el contrato de trabajo con los empleados de cualquier tipo de organización. El contrato de trabajo tradicional se basó en una ecuación que unía: lealtad de los empleados con la seguridad laboral que le proporcionaba la empresa; el aseguramiento, por parte de los gerentes, de la competitividad de la empresa y de la lealtad de sus empleados; los empleados, por su parte, se ocupaban de instrumentar las estrategias provenientes de la alta gerencia con lealtad y obediencia.

En la Nueva Economía el contrato de trabajo está basado en el paradigma de la competitividad para el crecimiento. Los empleados tienen autonomía y son responsables de su desarrollo y de la competitividad de la empresa; la alta gerencia apoya las iniciativas individuales y se asegura del potencial de empleo de su empresa. Retener el talento es uno de los retos principales en la empresa CONSMOCA, los artesanos son de alta experiencia, la mayoría tiene más de veinte años en la institución, hay muy poca rotación de personal. Por ejemplo el caso del trabajador Jesús Martínez, que llegó a la empresa CONSMOCA muy joven y se le dio la facilidad de estudio, de ayudante de carpintero pasó a ser carpintero maestro y actualmente está en las oficinas trabajando con el sistema de información denominado Autocad.

En definitiva se comprende que las organizaciones efectivas, innovadoras y de alto rendimiento son aquellas que logran combinar su capacidad para adaptarse a los cambios con la máxima eficiencia productiva, otorgan importancia a la inversión para el desarrollo del capital humano, combinando estos aspectos con el intercambio de información, descentralización y fijación de metas, además se asocia con valores tales como: asumir riesgos, interés en las personas y rigurosidad en el trabajo.

Tomando en cuenta que las ideas representan el potencial de innovación y mejora, frecuentemente infrautilizado, que permite a las organizaciones mantenerse delante de la competencia y que las personas de la empresa aportan conocimientos valiosos en las diferentes áreas del negocio, es importante aprovechar este potencial

de creatividad imaginativa, que emerge de la intuición o saber acumulado en el inconsciente o de la creatividad analítica, centrada en los procesos lógico-rationales que toma como base la información disponible en el nivel consciente y permite poner en práctica lo creado, es decir innovar, mediante el uso de métodos y canales que permitan compartir las ideas y mejorarlas mediante la colaboración entre personas y evaluarlas eficientemente, asegurando la implementación de las ideas más valiosas mediante la Gestión de las Ideas.

En resumen incorporar la Gestión de las Ideas ofrece una fuente ilimitada de ventaja competitiva, generando continuamente estrategias y productos más innovadores, mejoras en los procesos, reducción de costos y mayor motivación de los empleados. Como por ejemplo el desarrollo en CONSMOCA de una tecnología orientada a la automatización en la fabricación de las cocinas, incorporando tecnologías neumáticas, sobre todo para reducir costos de producción y que en consecuencia los productos sean más económicos y se puedan ofrecer a sectores más populares.

También es verdad que para generar cambios reales en los ámbitos interno y externo de las empresas es necesario realizar muchas modificaciones como alinear la gestión con la sustentabilidad social de la empresa. Las acciones sociales se conocen por los hechos visibles y no por planes intangibles, por lo que la Responsabilidad Social Empresarial, es la gestión de negocios con metas y procesos sostenibles, comportamiento ciudadano y relación de la empresa con sus distintos públicos, basada en valores éticos, transparencia y solidaridad. El cuidado ambiental que deben tener las empresas, tiene que ver con prácticas que no degraden las condiciones de vida de los seres humanos y que no sacrifiquen recursos que puedan faltar para las generaciones futuras.

En lo que respecta a la garantía de permanencia en el mercado, el reto de las PYMES está en elaborar un Plan de Mercadeo, cuyo objetivo central es expresar de

forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar el desarrollo a mediano y largo plazo. La calidad de la elaboración de éste plan se dejará ver en la eficacia y en el éxito de los otros planes que se deriven de él: plan de producción general, el plan financiero y la consecución de los recursos, el manejo del recurso humano, el plan administrativo y el plan estratégico, este último debe tomar muy en cuenta la sucesión dado que la mayoría de las veces la desaparición de una empresa familiar ocurre debido a que su líder no está preparado para transferir el mando a la segunda generación. Según Haar (2006), en promedio, sólo el 30 % de las empresas sobrevive a la segunda generación y de esas únicamente el 12 % se mantiene. El éxito de las transiciones depende de que la segunda generación trabaje en equipo. La empresa CONSMOCA así lo ha venido haciendo, a través de su llamado "equipo estrella", conformado por sus hijos, yerno y nueras. Además del Plan de Mercadeo estructurado, se debe tener en cuenta el desarrollo de Indicadores de Gestión que permitan evaluar permanentemente el plan propuesto.

Los aspectos analizados son parte de los procesos de gestión integral y operativos a los que se ven abocadas nuestras empresas indistintamente de su tamaño, naturaleza, razón social y en general de sus características particulares. Estos procesos requieren entender la competitividad como cultura en sí misma, entendiendo por cultura empresarial a la conciencia colectiva que se expresa como un sistema de significados y prácticas organizacionales presentes en la empresa que permiten identificarla y diferenciarla de otras, abarcando dos dimensiones:

La Cultura como elemento cohesionador en el logro de un consenso en cuanto a metas empresariales y los medios para lograrlas. Estos elementos vienen a constituir un tipo de ética de la organización por cuanto hace referencia a los valores compartidos que influyen en sus comportamientos, en la organización y realización del trabajo, en el manejo del capital, de la tecnología, las materias primas, los mercados, la gestión, etc.

La Cultura como elemento que coincide con la orientación estratégica de la

empresa en búsqueda de una adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y el logro de diferenciadores que aumenten su nivel competitivo.

Explorar la cultura actuante de una organización como CONSMOCA, interpretando como ella afecta las relaciones al interior de la empresa (gerente y trabajadores) y las establecidas con los diferentes actores del entorno (Estado, competidores, proveedores, clientes, etc.) brinda pautas a tener en cuenta en el diseño y orientación de programas de capacitación, formación, apoyo y consultoría empresarial, destinados a estas personas, que proporcionen elementos para que estas organizaciones empiecen a considerar la importancia de trabajar en el desarrollo y el fortalecimiento de una cultura organizacional como elemento estratégico en la generación de productividad organizacional y asegurar además la permanencia en el mercado en el largo plazo y unas ventajas competitivas que les permitan diferenciarse y lograr una posición destacada en el mercado.

La Gestión de la Cultura en CONSMOCA; involucra acciones deliberadas que buscan crear, consolidar y/o modificar los rasgos culturales de esta organización a la luz de su misión y visión institucional, sus objetivos organizacionales y la concepción empresarial relacionada con el mundo, la empresa, el sector económico, en este caso el sector construcción, el trabajo, los competidores, los clientes, los trabajadores, los procesos gerenciales del talento humano, las finanzas, la tecnología, otras empresas y el contexto.

En el caso en estudio hay que considerar que el entorno económico, político y social venezolano viene cambiando en los últimos cincuenta años a un ritmo sin precedentes, y la Pequeña y Mediana Empresa, intenta sobrevivir en medio de tales avatares, concentrando su atención en los entes propulsores de estos cambios, olvidando a veces su relación con clientes, proveedores y competidores. CONSMOCA, no escapa a esta realidad, evidenciando en los relatos protocolares y en los resultados de la evaluación de su gestión de mercadeo que aún teniendo conocimiento del mercado atendido, se subutilizan las tecnologías para alcanzar un conocimiento más profundo sobre las inquietudes y necesidades de los proveedores

y sobre todo de los clientes y competidores. La comercialización se fundamenta básicamente en la exhibición y la publicidad en revistas especializadas de promoción inmobiliaria.

Se logran visualizar en las dimensiones de los protocolos que definen a esta empresa, componentes de una totalidad entendida como un proceso abierto, con carácter sistémico, tejido en el entramado de las unidades temáticas que emergen del discurso espontáneo, producto de la experiencia vivida por los actores del proceso, gerente y trabajadores, permitiendo conformar un diagrama multidimensional articulado por propiedades descriptivas y reagrupadas en estructuras categoriales:

- ✓ Globalización, localización, coyuntura, desarrollo endógeno, asociaciones estratégicas, personalización de la oferta, innovación, sistemas de información y cultura de la información, dentro de la categoría, Nueva Economía.
- ✓ Inversión de capital, tecnologías, capital humano, crédito, publicidad, capital intelectual, conocimiento, aprendizaje, información compartida, actualización en el mercado, propiedad intelectual y oportunidades de desarrollo, dentro de la categoría, Factores de Producción.
- ✓ Estructura organizacional, división del trabajo, autoridad, estilo de poder, direccionamiento de la empresa, desarrollo empresarial, departamentalización, asesorías, grupos informales, motivación, desempeño, riesgo, liderazgo y cambio organizacional, reagrupados en la categoría, Clima Organizacional.
- ✓ Lealtad, confianza, responsabilidad, esfuerzo, vocación de servicio, solidaridad, responsabilidad social, filosofía de la empresa y valores corporativos, en la categoría, Valores.

Este conjunto conforma un tejido complejo de relaciones como cualidad constitutiva, explicitando estadios o momentos entendidos en el quehacer de

CONSMOCA, como una ilustración del posible acontecer en las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Carabobo, con el interés de mantener activo el debate que permita generar instancias teóricas para la interpretación de aquellas Estrategias Gerenciales reestructuradas sobre la plataforma de las entidades nucleares: Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento, que convergen en un tejido complejo de relaciones como cualidad constitutiva, no aleatoria, inmerso en exterioridades .mediatas e inmediatas, consideradas en la estructuración del discurso.

No se trata de modificaciones o enmiendas en la Pequeña y Mediana Empresa, sino de una comprensión de espacios influidos por una transformación sustantiva de las tradicionales maneras de gerenciar, para innovar incluyendo viejas concepciones teóricas sobre el actuar operativo de las pequeñas y medianas empresas.

El momento primario de relaciones se articula en múltiples sentidos, a través de diversas formas, en las cuales los contextos referenciales se van deslizado interviniendo en los espacios vividos dentro de la organización. Se ubican en un aglomerado de aspectos relevantes, reivindicando lo intersubjetivo y el discurso autoreferenciado cargado de sentimiento, pasión y afecto, al mismo tiempo que se interactúa con los informantes en su cauce de rutinas, tratando de asegurar los sustratos cualitativos, Se trata de una experiencia irrepetible y única (ideográfica), porque el lenguaje no es mas que un signo y un medio expresados por individuos identificados, caracterizados en rasgos, expresiones gestos, ocupación, gustos, modos de hacer o de sentir para llegar a un mundo de relaciones que conforman una representación, donde se registran referentes y se captan significados, de acuerdo a la experiencia vivida en coexistencia con la intervención y pretendida generación de conocimiento, manipulados por el proceso de la actividad científica.

Cada espacio interpretado es contextualidad reconocible y demarcada en los límites de lo vivido y sentido, de lo percibido y aprehendido, de lo comunicado y actuado, de lo consumido y producido, de lo pensado y de lo imaginado y de lo hecho, en espacios y tiempos determinados o determinables (Castro, 1999).

En este orden de ideas, las relaciones se dan con los otros y consigo mismo,

de acuerdo a lo vivido, y no se lee como la suma de lo fragmentario, sino tejido en una trama o red conjugada en una estructura como resultado de los espacios transitados por los actores que hacen vida en este caso en CONSMOCA, donde la construcción de la experiencia es edificada de acuerdo a grados de implicación diferenciados de los protagonistas del encuentro y la pertinencia del relato reporta lo objetivo a partir de la valoración de lo subjetivo, en la conducción de los procesos que dan direccionalidad o buscan dársela de acuerdo a las dudas o interrogantes incluidas en la intencionalidad implícita en el proceso de indagación, como ámbitos de problematización, que sirven de puentes hacia aquellos aspectos donde convergen, conformando las entidades nucleares: Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento, con dinámicas y procesos que hablan de una estructura revelada y no revelada, con fundamentos manifiestos y no manifiestos, que facilitan interpretar y presentar como síntesis descriptiva las Estrategias Gerenciales Innovadoras para alcanzar una posición competitiva, en el nuevo contexto económico Global e Informacional, aplicadas al caso COSMOCA.

CONSMOCA es una empresa, un contrato de asociación para obtener un beneficio, con "personalidad moral", que se la otorga el marco jurídico venezolano. Conforman un sistema abierto, constituido por un conjunto de personas, que se relacionan e interactúan entre sí, con características diferenciadas que afectan intereses asociados a valores relacionados con comportamientos, de acuerdo a las funciones que realizan. Se percibe, que los valores aceptados por el grupo, orientan al trabajador sobre el modo de actuar ante situaciones concretas, aún cuando la aceptación de las pautas culturales no sea completa, las relaciones entre los distintos grupos que laboran en esta empresa, se han estructurado armonizando intereses, de tal forma que la orientación es que los objetivos de CONSMOCA no choquen con los objetivos de los trabajadores.

Los elementos de comportamiento asociados a la Cultura Organizacional, que emergen del discurso protocolar de esta unidad productiva, se resumen a continuación:

- ✓ La filosofía de CONSMOCA se corresponde, con la filosofía de empresa familiar, lo que ofrece a la empresa visión de largo plazo, valores sólidos y un sueño compartido, la unidad y el compromiso de la familia influyen sobre el buen desempeño del negocio. Como toda empresa familiar, tiene un fundador, un pionero, en la persona de Marcos Jiménez, que le ha transmitido los valores que han moldeado las principales condiciones de su funcionamiento: actitud hacia el trabajo, manejo y estilos del poder dentro de la organización, estilos de comunicación, relación con proveedores y clientes, calidad de servicios y relación con la familia.
- ✓ Algunos miembros desempeñan dos o tres papeles, cuya interacción es compleja: propietario, familiar y ejecutivo.
- ✓ Los activos familiares no están integrados solamente por bienes tangibles, sino también por intangibles tales como la reputación familiar, el entendimiento entre la familia, el nombre de la empresa y su trayectoria.
- ✓ La relación familia-amigo, supera a la relación patrón-empleado, permitiendo que el trabajador se involucre con el sentir de la empresa y desarrolle sentido de pertenencia, además que maneje información suficiente como para generar y desarrollar confianza, aún manifestando no conocer los principios que rigen la empresa, tales como visión, misión y políticas.
- ✓ A pesar de no existir políticas estrictas de responsabilidad social, el trabajador se siente comprometido en evitar daños al ambiente y en la práctica se usan los productos menos contaminantes.
- ✓ La empresa participa en ayudas a la comunidad, donaciones deportivas, a la iglesia y a hogares de niños huérfanos. Hay un trabajador minusválido, Norberto Díaz, con limitaciones motoras importantes, con más de quince años en la empresa, que se ha desempeñado con éxito en labores de limpieza, muy querido y respetado por el grupo.
- ✓ Los valores corporativos se consideran por una parte valores fríos en el sentido, de que la relación con los proveedores es con el que de mejor precio, pero por otra parte, hay otro aspecto a considerar, referido al calor

humano de la negociación y las buenas relaciones.

- ✓ Los trabajadores de CONSMOCA, son en un 80%, del sector San Diego, es decir cercanos a la comunidad. (generación de empleo directo en la comunidad).
- ✓ Los grupos de trabajo reflejan grados de cohesión con proveedores y consejeros, que no forman parte de la estructura formal de la organización, abriéndose a la asesoría y al criterio de profesionales independientes.
- ✓ Como empresa familiar, hay canales de comunicación entre los trabajadores, que responden a razones afectivas o emocionales.
- ✓ Características del entorno empresarial, mediato e inmediato, son asimiladas por los trabajadores en atención al tipo de mercado que atiende CONSMOCA

En los elementos que describen el comportamiento de CONSMOCA, se percibe una organización que nació con el germen de una cultura y desarrolla una conciencia colectiva expresada como prácticas organizacionales enmarcadas en la cultura de la empresa como factor que incentiva los esfuerzos de sus trabajadores. Igualmente tienen flexibilidad al concebir estrategias gerenciales innovadoras y gestionar el conocimiento en función a los cambios radicales en la estructura y los nuevos motores de la economía, características que le permiten identificarla como una empresa exitosa en el cumplimiento de su misión –ofrecer el mejor producto, de alta calidad y con la mayor durabilidad posible para que el cliente se sienta satisfecho– y que se propone –ir a un aporte cada día superior, porque creen en el crecimiento de Venezuela, en el crecimiento de su empresa, y fundamentalmente creen en la alta calidad de su producto y en su buena comercialización–.

Desde una perspectiva más amplia, los esfuerzos para caracterizar y entender la importancia de la cultura deben redundar en que poco a poco, los pequeños y medianos empresarios re-evalúen el valor de su participación en el mercado, en la situación económica del país, en la generación de empleo, en la responsabilidad social y en la significación del trabajo.

Cuadro 6

Estrategias Gerenciales de la empresa CONSMOCA

ÁREA DE IMPACTO ESTRATÉGICO	TIPO DE ESTRATEGIA	IMPACTO
<p>PROCESOS GERENCIALES</p> 	<p>-FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA. -RELACIONES BASADAS EN VALORES. -EMPLEO INTENSIVO DE MEDIOS FORMALES DE COMUNICACIÓN Y DE INFORMACIÓN. -USO DE MÉTODOS Y CANALES INFORMALES DE COMUNICACIÓN. -GESTIÓN Y CONTROL CENTRADOS EN EL CAPITAL INTELECTUAL Y EN EL CONOCIMIENTO. -FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD ANTE LOS CAMBIOS Y LA INCERTIDUMBRE.</p>	<p>MEJORA DE LA CALIDAD DE LAS DECISIONES Y DE LA EFICACIA GERENCIAL.</p>
<p>PROCESOS DE NEGOCIO</p> 	<p>-BUSQUEDA DE MECANISMOS QUE OFREZCAN CERTEZA EN MEDIO DE LA INCERTIDUMBRE. -ADOPCIÓN DE NUEVAS Y MEJORES MANERAS DE TRABAJAR. -TRABAJO EN EQUIPO. -DECISIONES CONSENSUADAS. -ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES. -POLÍTICAS GERENCIALES PARA POTENCIAR EL TALENTO CON ÉNFASIS EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS.</p>	<p>-MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD. -ACHATAMIENTO ORGANIZACIONAL -INTEGRACIÓN DINÁMICA DE REDES DE NEGOCIO</p>
<p>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</p> 	<p>-FAVORECE LA ECOLOGÍA DEL CONOCIMIENTO MEDIANTE LA COMPRESIÓN DE LAS VENTAJAS DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS. -DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO BASADO EN -COMPETENCIAS. -DESARROLLO DE PROVEEDORES CONFIABLES. -VALORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y SU POTENCIAL CREATIVO. -APOYO A LAS INICIATIVAS INDIVIDUALES. GESTIÓN DE IDEAS -PREPARACIÓN DEL LIDER PARA LA SUCESIÓN.</p>	<p>- FORMALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE. - CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO INDIVIDUAL EN ACTIVO EMPRESARIAL - DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN</p>

LISTA DE REFERENCIAS

- Barragán, J. y Pagán, J. (2002). *Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas. Retos y Problemas ante la Nueva Economía Global*. México: Trillas.
- Biasca, R. (2000). **Resultados**. *La acción: de las ideas a los hechos concretos*. Argentina: Granica.
- Blyde, A. (2001). *Cuatro Experiencias Innovadoras. Recursos Humanos*. 13.16-17
- Brewer-Arías, A. (2001). *La Constitución de 1999: Con el texto oficial de la Constitución: Gaceta Oficial N° 5453 Extraordinaria del 24-3-2000*. 3ª ed. Colección Textos Legislativos N° 20. Caracas: Arte.
- Calello H. y Newhaus (1996). *La investigación en las Ciencias Humanas*. Serie Manuales Universitarios. Venezuela: Tropykos.
- Castellano, H. (2000). *Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*. Venezuela: CENDES
- Castell, M. (1997). *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura*. (Vol. 1). La Sociedad Red. Madrid: Alianza.
- Castro, G. (1999). *El Asalto del Plural*. Venezuela: Tropykos.
- Cervilla, M. (2002, enero 27). El viaje de la Innovación. *El Nacional*, p. E6.
- CONSOLITEX. (2006, octubre). Bienes Raíces & Decoración. La revista del Inmueble para tu mejor inversión: *En Positivo: Nueva Generación de Cocinas Empotrada*, 54.
- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. 8ª. ed. México: Thomson.
- De Camps, A. (2007. abril 26). "Controles de precio y de cambio escasean materiales de construcción". *El Carabobeño*, p. A5
- Decreto N° 825. (Reconoce como de interés público, la Ciencia, la Tecnología, el Conocimiento y la Innovación). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 36.955., marzo 22, 2001.

Decreto Nº 1.250. (Con fuerza de ley de creación, estímulo, promoción y desarrollo del sistema microfinanciero). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 37.164 marzo 22, 2001.

Drucker, P. (1994). *La Sociedad Post Capitalista*. Colombia: Norma

Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Colombia: Norma.

Enciclopedia ENCARTA (2001).

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio*. Argentina: Paidós.

Feo, C. (2007, marzo 16). "Conindustria Lanzo Nuevo Programa de Desarrollo de Proveedores." *El carabobeño*, p. C12

Francés, A. (2006, enero-marzo). La Gerencia del Siglo XXI. *Revista debates IESA*. XI(1), 13-17

Fernández, M. (2001): *Innovación, Consideraciones sobre su Alcance Actual y sus Implicaciones*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.redem.buap.mx/mario.htm>. [Consulta: 2001, Noviembre 30]

Ferrández, A. (2001). *Los Grandes Retos de las Innovaciones Tecnológicas para el Ocio y el Tiempo Libre en el Mundo del Discapacitado Psíquico*. [Documento en Línea]. <http://www.um.es/undis/jornadas/plespañol.html> [Consulta: 2001, Noviembre 30]

Ferrero, A. (2005, octubre 26). "BOD y CAPEMIAC firman convenio." *El Carabobeño*, p. C 1

García, H. (2000, Octubre). *La Herencia Schumpeteriana y el Espíritu empresarial en la Venezuela de los 90*. *Revista Nueva Economía*. 398. 89 -162.

Garza, R. y otros. (1997): *Ciencia Ambiental y Desarrollo Sostenible*. International Thomson: México.

Gelinier, O. Y Pateyron, E. (2001). *La Nueva Economía del Siglo XXI. Las 28 Reglas del Juego*. Argentina: Paidos.

Guédez, V. (2004). *La Ética Gerencial*. Planeta Venezolana: Venezuela

Gutiérrez, G. (1984). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Tomos I y II. México. Harla.

- Haar, J. (2006, abril-Junio). La Gestión de Empresas Familiares: Pacto de Balance. *Debates IESA*, XI(2), 18-21
- Hamel, G. (2000). *Liderando la Revolución*. (A. de Gispert, Trad., título Original: Leading The Revolution). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998): *Administración una Perspectiva Global*. (11a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Korten, D. (2000). *El Mundo Postempresarial. La vida después del capitalismo*. España: Granica.
- Lemoine, P. (1989, 2º Semestre). Tecnología de Información y Sociedad de Comunicación. *Revista Cuadernos de Actualidad Internacional* (Selección de artículos publicados por la Documentation française). 1. 23 – 27. Caracas Venezuela.
- Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (Decreto Nº 37.494). (2002, julio 30). [Documento en Línea]. Disponible: www.edelca.com.ve/rueda/leyes/decreto1892.pdf [Consulta: 2006, diciembre 14]
- Martínez, M. (1989). *Nuevos Métodos de Investigación*. México: Trillas.
- Martínez, M. (1991). *La Investigación Educativa Etnográfica en Educación*. Venezuela: Texto
- Menguzzato, M. y Renaul, J. J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*. 1ª. ed. Barcelona, España: Ariel
- Ohmae, K. (1995). *The End of the Nation State. The Rise of Regional Economics*. U.S.A.: The Free Press.
- Páez, F. J. (2003, septiembre, 8). El Proceso de la Gerencia Estratégica. *El Carabobeño*. Opinión, p. 4.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Traducido del inglés de la obra The Competitive Advantage of Nations. Argentina: Vergara
- Rosales. R. (1996). *Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa* Caracas: IESA
- Rosental, M. y Straks, G. (1975). *Categorías del Materialismo Dialéctico*. México: Grijalbo.

- Rusque, A. (1999). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa*. Venezuela: Vadell hermanos.
- Saavedra, E. (2005). *Salud Integral Humana: desde una mirada fenomenológica*. Serie textos-transcomplejos N° 1. Venezuela: CISET, Carlos Zambrano.
- Sánchez, M. (2005, junio 12). "Fianzas para Prestamos y Licitaciones a la PYMI y la PYME." *Boletín Industrial CAPEMIAC*, p.3.
- Sanz, R (2006, agosto). "CAPEMIAC firmo convenio marco con la UC." *Suplemento Industrial*, N° 95. *El Carabobeño*, p.6.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas*. México: Paidós.
- Sierra, R. (1984). *Ciencias Sociales. Episteme, Lógica y Metodología. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración* México: Pearson Educación.
- Suárez, A. (2001). *Nueva Economía y Nueva Sociedad. Los Grandes desafíos del Siglo XXI*. España: Prentice-Hall
- Universidad Externado de Colombia. (2006). *Mejorando la Competitividad de la Pyme*. Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia.
- Viloria, E. (s/f). *La Gerencia en la Nueva Economía. Venezuela: Panapo*.
- Yuni, J y Urbano C. (2005). *Investigación Etnografica. Investigación-Accion*. 3^a ed. Argentina: Brujas.

ANEXOS

Anexo 1: Diario de Campo

Sobre la recolección de la información.

Primeras reuniones:

Definiendo y preparando el terreno. El objetivo central fue seleccionar la empresa que constituiría nuestra unidad de observación y crear las condiciones para un segundo encuentro. Estas reuniones se realizaron entre el 5 y el 9 de junio de 2006. La empresa seleccionada fue "Cocinas CONSMOCA, C.A" por considerar que se adecua a los objetivos establecidos en el proyecto de investigación.

1ª Visita a la empresa:

Con el propósito de presentar la propuesta de investigación, en la empresa seleccionada, esta reunión tuvo lugar el día 29 de junio, en la sucursal de El Viñedo. El Gerente General de la empresa, Ing. Marcos Jiménez acepto gustosamente y con mucho entusiasmo colaborar junto con los trabajadores de su empresa aportando los datos que servirán de insumo para la elaboración del Diagnostico Organizacional de esta Pyme, así como para la comprensión de las investigadoras de la experiencia de esta empresa en el territorio de su funcionamiento, llamado "Mundo de la Vida". Igualmente esta reunión sirvió para llegar al acuerdo en cuanto a la programación de las visitas para las entrevistas individuales en profundidad y conversatorios. También para conocer los otros integrantes de la empresa.

En esta primer encuentro formal con el gerente de la empresa Cosmoca, el Ing. Marcos Jiménez, nos contó del origen del negocio cuando se llamaba "Construcciones y Montajes, C.A" con un componente artesanal de un 60%. Que

vivió etapas difíciles desde el año 1999 casi paralizada o en quiebra hasta el 2002 con muchas dificultades para acceder al capital como cualquier empresa familiar (80% de las Pymes son familiares). Estas tienen que resolver problemas de acceso:

1. Al Capital
2. A la Tecnología
3. Al Gran Capital
4. Acceso a Asociaciones Estratégicas

“Antes yo hacía todo, yo no supe desarrollar mi empresa, yo no sabía nada. Tenía miedo por las tasas y requisitos para acceder al capital.” “¿Por qué no creció antes?”

Yo quisiera tener la respuesta.... “hoy día disponemos de buena tecnología y de buenos sistemas de información o me inserto o muero”

“Yo automatice la cuestión. Invente un robot, lo concebí, lo desarrollé y ahora hago lo posible para que esto no se acabe.”

“Léanse la revista Debates sobre empresas familiares y su estilo de vida.”

Los pilares fundamentales ahora en la empresa son mis hijos. Dos de ellos renunciarían a oportunidades que les ofrece la Universidad de Carabobo para meterse de lleno en Consmoca.

Esta 2da generación traduce los conocimientos del “viejo” en tecnologías de punta.

“Los viejos pilares no quieren entender - yo no soy un viejo pilar – que tenemos que ir en búsqueda de los volúmenes en economías de escala. Desarrollar proveedores confiables. El valor de la marca es importante..... En cuanto al aspecto legal, lo que hay es desconocimiento, distorsión de capitales.

Valencia, 29 de junio de 2006

Ing. Marco Jiménez
Gerente Cocinas Consmoca
Presente.-

Reciba un cordial saludo de las profesoras Iraida Pérez Silva y Dory Pérez de Hernández, docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, quienes actualmente realizamos el trabajo de investigación titulado **Estrategias Gerenciales para la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Carabobo, en el contexto de transición hacia una Sociedad Global e Informacional.**

Nos dirigimos a usted con el propósito de comunicarle que hemos seleccionado su empresa "Cocinas Consmoca" como modelo para hacer las observaciones de campo que nos permitan el logro de los objetivos planteados. En tal sentido, le agradecemos de antemano la colaboración que nos pueda brindar usted y los trabajadores de la empresa, durante el tiempo requerido para realizar las entrevistas planificadas en común acuerdo.

Consideramos importante destacar que la metodología a seguir durante el transcurso de la investigación, en el ambiente natural de su empresa, se traducirá en una mayor comprensión que posibilite la interpretación del sentido del fenómeno estudiado que nos conduzca a identificar formas de competir con ventajas económicas y sociales en el contexto de cambio determinado por la Nueva Economía.

Sin otro particular al cual hacer referencia, nos despedimos de usted,

Atentamente


Prof. Iraida Pérez Silva


Prof. Dory Pérez de Hernández



Las áreas de la empresa son:

LA GERENCIA GENERAL

Marco Jiménez

59

PRODUCCION
Marielvi Jiménez
30

ADMINISTRACION
Daniel Jiménez
27

VENTAS
Marcos Jiménez
(hijo) 32
Ivón de Jiménez

“Actualmente estoy preparando la sucesión.....” Con esta información se dio por concluido este encuentro, despidiéndonos del gerente general con el compromiso de concertar próxima reunión vía telefónica. La reunión transcurrió en un ambiente cordial, fluyendo la conversación sin interrupciones.

2da Visita a La Empresa...

E día 03 de noviembre de 2006, a las 3 p.m. realizamos la 2da visita a la empresa CONSMOCA esta vez la reunión se dio en la casa principal de la empresa en San Diego. En primer lugar al ser recibidas por su director Ing. Marco Jiménez hicimos un recorrido por las instalaciones donde pudimos conocer además de las áreas de oficinas y exhibición, los talleres de manufactura y pintura, explicándonos, su director, el crecimiento de la planta física desde su origen hasta ahora y los proyectos de ampliación para la misma. Igualmente nos mostró algunas innovaciones tecnológicas producto de sus ideas como el “robot” y el ascensor de la planta. En el recorrido nos permitieron tomar fotos y luego nos dirigimos a las oficinas a realizar la entrevista en profundidad la cual fue realizada a su director Ing. Jiménez, siguiendo una pauta elaborada por las investigadoras que contiene las siguientes interrogantes por contenido temático:

Contexto Nueva Economía

1. ¿Cuáles considera usted son las tendencias actuales del mundo económico?
2. ¿Cómo ha sido su experiencia con respecto a la transición de paradigmas?

La Empresa

1. ¿Cómo nació y creció CONSMOCA?
2. ¿La permanencia y crecimiento de su empresa en el mercado se puede atribuir a aplicaciones de conocimiento organizacional?
3. ¿Cómo juzga el papel de las instituciones públicas y privadas como apoyo y promotoras del desarrollo de las Pymes?
4. ¿A realizado alguna forma de asociación, alianza, integración o fusión para alcanzar ventajas competitivas?

Nuevas Tecnologías

1. ¿Qué tecnologías de información y de comunicación utiliza en la empresa?
2. ¿Vende productos a través de la red?
3. ¿Ha realizado importantes inversiones en equipos informáticos y sistemas de información?
4. ¿La empresa es gestionada automáticamente por medio de canales electrónicos de información?
5. ¿La empresa tiene un notable conocimiento de las posibilidades y potencialidades de sus proveedores y empresas auxiliares así como de las necesidades adicionales o colaterales de su cartera de clientes?

La Visión

1. ¿Cómo aprecia las condiciones del país para el desenvolvimiento de la empresa?
2. ¿Cómo visualiza a CONSMOCA en el término de unos diez años?

A continuación se transcribe a este diario información obtenida en fuente documental, facilitada durante esta visita, que permite plantear lo relacionado con la historia de la organización, una de las seis categorías que permiten caracterizar la cultura de la organización.

Historia de la Organización: Fundadores, Desarrollo Empresarial Logrado en el Contexto Socioeconómico.

En abril de 1983 (hace ya casi 24 años) nace CONSMOCA de la mano del Ing industrial Marco Jiménez con el apoyo de su esposa Blanca E. Guzmán de Jiménez. Su fabrica ubicada en San Diego, en el Estado Carabobo se dedica a la elaboración de cocinas empotradas de concreto prefabricado armado, revestidas con carpintería en madera de apamate, cedro o en MDF laqueado artesanalmente o con laminas decorativas según el buen gusto y las exigencias del cliente.

En la confección siempre buscan hacerlas mas atractivas y agradables, tomando en cuenta que "la cocina es el espacio social mas importante del hogar y tiende a ser una demostración de la personalidad del dueño de la casa, por eso se esmeran en agregar esos valores o toques personales a sus modelos" comento Marcos José Jiménez hijo del dueño de la empresa. Para esto contamos con una gama de materiales nacionales e importados que se distinguen en el mercado por su excelente calidad, agrego Daniel Jiménez, también hijo del gerente general de la empresa y administrador de la misma.

De la mano de su padre, Marcos Jiménez, los jóvenes emprendedores Daniel, Tony, Marcos José y Maryelvi. Junto a Eilyn Martínez, Martha Mancilla y Eduardo Zambrano, emergen desde los años 99-2000 como la segunda generación de la empresa que apoya las iniciativas de su padre pero también introducen importantes innovaciones en todas las áreas del negocio, creando la Nueva Generación de Cocinas CONSMOCA , con exclusivos diseños donde los grandes y pequeños detalles hacen la diferencia.

Un nuevo concepto en cocinas empotradas para decorar ofrece la **innovadora tienda** Consmoca Las Delicias, inaugurada recientemente (25-08-2006) en la ciudad de Maracay, con un fabuloso *show room* en el que se exhiben los tradicionales y modernos diseños de la colección 2006. **Los innovadores modelos** de cocinas minimalistas, asiática y vanguardista y los clásicos tradicionales, sus detalles y accesorios decorativos en acero inoxidable, son el gran atractivo de la nueva sucursal de la cadena Consmoca la cual ofrece además un **excelente servicio de atención al cliente**, a través de un sistema computarizado que le permite una **inmediata y eficiente capacidad de respuesta** para brindar **asistencia en línea** y elaborar **rápidas cotizaciones** con los **mejores precios del mercado**.

Desarrollo y Expansión.

A las tiendas de San Diego y el Viñedo en Valencia y las Delicias en Maracay, se suma Consmoca Barquisimeto en el Estado Lara. Con las cuales esta empresa familiar pretende penetrar en el mercado de la zona centro-occidental del país, con miras a lograr un sólido crecimiento y expansión por todo el territorio venezolano.

Para finales del 2006 CONSMOCA se perfila como una de las empresas fabricantes de modernas cocinas, más grande del país, y con miras a dar respuestas a la demanda de sus productos a través de su cadena de tiendas. Este año esperan inaugurar además una nueva planta ubicada en San Diego, se trata de un proyecto ambicioso, emprendido por "el equipo estrella de la empresa: mis hijos", como lo

define su fundador, Marco Jiménez, que contempla mas de mil metros de fabrica, donde además de crear diseños de cocinas empotradas, se promoverá el empleo y se impulsara la inversión.

Las Asociaciones Estrategicas.

“Las asociaciones estratégicas son las que van a regir el nuevo mundo del comercio de hoy”, dice el Ing. Marco Jiménez, “y convencidos de esa premisa hemos establecido alianzas estratégicas con empresas como Keops, importadora de granito, utilizado en nuestra fabrica para construir topes y también con algunos proveedores como son las firmas TecnoIam, suplidora de artefactos como cocinas, campanas y fregaderos, distribuidora también de la marca Faber y con Dinoxi, fabricante de acero inoxidable, empresas muy responsables.

Nota: esta última parte relativa a la historia y desarrollo de la empresa fue aportada por el Ing. Marcos Jiménez y completada por información reseñada en revista Bienes Raíces Decoración (brd). La revista del inmueble para tu mejor inversión. Nº 54 año 6/octubre 2006/ www.brd.com.ve .

3ª Visita a la Empresa

El día 17 de enero de 2007 a las 10:30 a.m. se realizo la tercera visita a la empresa, en su sede principal de San Diego, en esta oportunidad con el propósito de entrevistar a los empleados administrativos con nivel gerencial en la empresa. Fuimos recibidos por Daniel y Maryelvi Jiménez, hijos del gerente general de la empresa, quienes muy amablemente, se turnaron en sus ocupaciones para responder a la entrevista. Comenzamos por Daniel quien es el gerente administrativo y cerca del final de la entrevista se incorporo Maryelvi. Es importante dejar asentado en este diario que el ambiente en el que transcurrió el encuentro, nos permitió percibir la dinámica de la empresa intensa en clientes atendidos, proveedores reunidos con la gerente de producción (Maryelvi), igualmente el manejo permanente

de los medios tecnológicos de información y comunicación. Las preguntas se orientaron a obtener respuestas que permitan caracterizar la cultura de esta Pyme tomando en cuenta las siguientes categorías.

1. Descripción de la empresa
2. Historia Organizacional
3. Clima Organizacional (Gestión, Motivación y Liderazgo)
4. Comunicación Organizacional (Intra, inter y extra)
5. Valores: Hacia el entorno y hacia el ámbito de la empresa
6. Estructura: Formal e informal
7. Cambio

Finalizada la entrevista a las 12 y 30 del medio día nos despedimos agradeciendo la excelente disposición y transparencia en las respuestas y al mismo tiempo ellos agradecieron el aprendizaje que como en otras ocasiones derivan de estas actividades y que son tomadas en cuenta para sus aplicaciones.

4ª Visita a la Empresa

El día 17 de febrero de 2007, sábado de carnaval, a las 9:45 am, se visita a la sede de CONSMOCA ubicada en Valencia, sector el Viñedo, con la finalidad de evaluar la gestión de mercadeo de la empresa a través del comportamiento actual de la misma en términos del conocimiento de las características de los consumidores (clientes), así como la de los principales competidores, en el rubro "estrategias de ventas y de precios". A tal efecto, se le pidió a la gerente de ventas, Patricia Rios, participar respondiendo al instrumento diseñado por la Universidad Externado de Colombia (2006) y presentando en el libro Mejorando la Competitividad de la Pyme. Antes de responder el instrumento y después del acostumbrado saludo, surgió un dialogo espontáneo entre las investigadoras y la gerente de ventas, en virtud de que ese mismo día se estaba mudando esa sucursal para San Diego. La pregunta obligada ¿Qué paso aquí, se están mudando?, la respuesta fue si, nos estamos

mudando para San Diego, decidimos cerrar CONSMOCA el Viñedo, porque mientras esta tienda no cubre las expectativas en ventas, en San Diego nos vemos en apuros por el aumento de la demanda de cocinas, la cantidad de clientes es, gracias a Dios, cada vez mayor. Se noto algo de nostalgia en el gesto, dejando ver apego por el espacio físico, pero el cerrar la tienda responde a una necesidad de tipo económico y comenta la gerente que esa tienda se monto con muchas expectativas, las cuales no se llegaron a cubrir, mientras que en San Diego, Maracay y Barquisimeto se superaron las metas trazadas y el crecimiento de estas tiendas responde a la necesidad de expandirse para atender la creciente demanda del producto ofrecido.

Luego se retoma el objetivo principal de esta visita y se le explica a la gerente de ventas como responder el instrumento, quien con mucho gusto procedió a contestar las preguntas allí señaladas.

Finalizo la visita a la 11:45 a.m., palabras de despedida y agradecimiento, la gerente hizo el comentario que se sentía muy bien colaborando con esta investigación, que a veces se emocionaba y creía que la investigación era de ella.

5ª Visita a la empresa

Con el propósito perfeccionar el conocimiento alcanzado, se estableció otro contacto con el gerente de la empresa CONSMOCA, Ing. Marcos Jiménez, el día 27 de abril de 2007. En Esta ocasión igualmente mostró su interés en colaborar con las investigadoras aclarando y complementando algunos aspectos sobre los que teníamos algunas dudas. Al despedirnos era evidente el interés y la motivación por seguir compartiendo sobre el tema, quedando la expectativa por futuros encuentros.

ANEXO 2

Imagen 1



Imagen 2



Imagen 3



Imagen 4



Imagen 5



Imagen 6

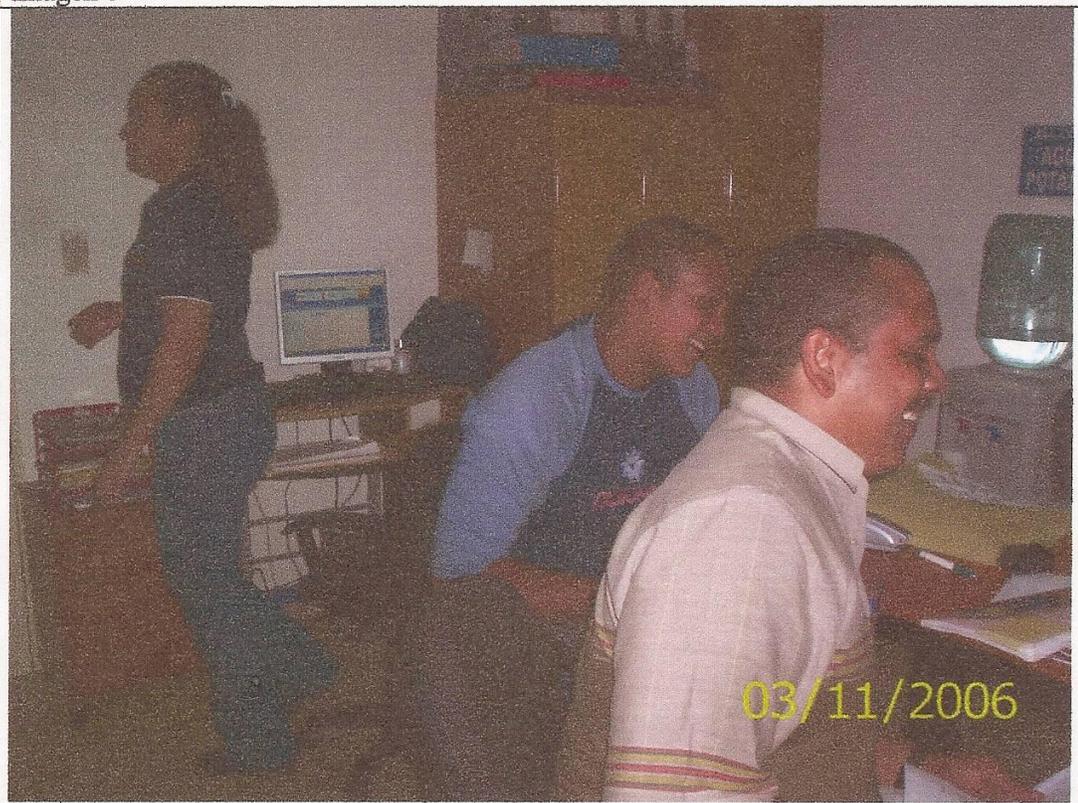


Imagen 7



Imagen 8



ANEXO 3

VALENCIA 16 DE ENERO DE 2007

CON EL FIN DE EVALUAR LA GESTIÓN DE MERCADEO DE SU EMPRESA A TRAVÉS DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL DE LA MISMA EN TÉRMINOS DEL CONOCIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE SUS CONSUMIDORES ASÍ COMO DE SUS PRINCIPALES COMPETIDORES A NIVEL DE ESTRATEGIAS DE VENTAS Y DE PRECIOS UTILIZADAS, SOLICITAMOS SU PARTICIPACIÓN AL RESPONDER LAS PREGUNTAS QUE SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN.

INDIQUE SU RESPUESTA CON UNA X PARA CADA UNA DE LAS PREGUNTAS, TENIENDO EN CUENTA SOLO LAS OPCIONES DE RESPUESTA: SI; NO; SE VA A TRABAJAR EN EL FUTURO.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ACTIVIDAD A EVALUAR	SI	NO	SE VA A TRABAJAR EN EL FUTURO
1. ¿SU EMPRESA CONOCE CARACTERÍSTICAS DE SUS CLIENTES O CONSUMIDORES FINALES TALES COMO SEXO, EDAD ESTADO CIVIL, OCUPACION, NIVEL DE INGRESOS, ETC?	✓		
2. ¿CONOCE EL TAMAÑO DEL MERCADO (EN UNIDADES O EN DINERO) DE LOS SEGMENTOS ATENDIDOS POR SU ORGANIZACIÓN?		✓	
3. ¿CONOCE LOS MOTIVOS DE COMPRA DE SUS CLIENTES O CONSUMIDORES FINALES: PRECIO, BUENA CALIDAD, TIEMPO DE ENTREGA, GARANTIA, ETC.	✓		
4. ¿REALIZA ESTUDIOS PARA DEFINIR LAS NECESIDADES DE SUS CONSUMIDORES?		✓	
5. ¿SUGIERE USTED UN PRECIO AL CONSUMIDOR FINAL, O ES IMPUESTO POR SUS INTERMEDIARIOS?	✓		Nosotros tenemos un sistema actualizado para el país
6. ¿SE LLEVA A CABO SEGUIMIENTO A LOS CLIENTES CON EL FIN DE ESTABLECER SU GRADO DE SETISFACCION RESPECTO A LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DEMANDADOS?		✓	
7. ¿MANTIENE CONSTANTE COMUNICACIÓN TANTO CON SUS CLIENTES POTENCIALES COMO REALES CON EL FIN DE ESTABLECER FUTURAS NECESIDADES?		✓	
8. DE ACUERDO CON LAS CARACTERÍSTICAS DE SUS CLIENTES, ¿SU EMPRESA HA EMPRENDIDO ACCIONES QUE LE PERMITAN MANTENER Y AUMENTAR SU PARTICIPACION EN EL MERCADO?	✓		
9. ¿PARA CADA MES SU EMPRESA HA ESTABLECIDO OBJETIVOS CLAROS DE VENTAS?	✓		
10. ¿HA PROGRAMADO USTED EVENTOS DE PROMOCIÓN, PARTICIPACION EN FERIAS, ETC. QUE LE PERMITAN DAR A CONOCER SUS PRODUCTOS A CLIENTES POTENCIALES?	✓		
TOTAL	6	4	

ACTIVIDAD A EVALUAR	SI	NO	SE VA A TRABAJAR EN EL FUTURO
11. ¿SU EMPRESA HA CONTEMPLADO INGRESAR A UN NUEVO MERCADO A NIVEL LOCAL O INTERNACIONAL, Y SI LO HA HECHO, HA ESTABLECIDO LAS ACCIONES ADECUADAS PARA DAR A CONOCER SUS PRODUCTOS O SERVICIOS?	✓		Hongreay y Baguisingel
12. ¿LOS OBJETIVOS DE VENTA QUE HA PLANTEADO SU EMPRESA SE HAN CUMPLIDO PERÍODO A PERÍODO?	✓		Normalmente se cumplen menos cuando existen problemas económicos en el país.
13. ¿LA FUERZA DE VENTAS CONOCE LOS OBJETIVOS DE MERCADEO Y VENTAS QUE LA EMPRESA HA ESTABLECIDO?	✓		
14. DEBIDO A LAS INVESTIGACIONES DE MERCADO LLEVADAS A CABO, ¿SU EMPRESA HA DESARROLLADO NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS PARA SUS CLIENTES O CONSUMIDORES?	✓		
15. ¿SU EMPRESA CONOCE CARACTERISTICAS DE SUS PRINCIPALES COMPETIDORES EN CUANTO A POLITICAS DE PRECIOS, MERCADOS ATENDIDOS, CANALES DE DISTRIBUCION UTILIZADOS Y ESTRATEGIAS DE PRODUCCION Y PUBLICIDAD UTILIZADAS?		✓	
16. ¿CONOCE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO EN VALORES O UNIDADES DE SUS PRINCIPALES COMPETIDORES?		✓	
17. ¿CONOCE LOS MOTIVOS DE COMPRA DE LOS CLIENTES O CONSUMIDORES FINALES DE SUS COMPETIDORES?		✓	
18. ¿LLEVA A CABO ACCIONES PARA CONTRARRESTAR LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO UTILIZADAS POR SUS PRINCIPALES COMPETIDORES?		✓	
TOTAL	10	8	

$$Si \quad 10 \times 3 = 30$$

$$No \quad 8 \times 1 = 8$$

$$Total \quad 38$$

Resultado de la Evaluación de la Gestión de Mercados:

Aunque se tiene un conocimiento del mercado atendido, las estrategias utilizadas hasta el momento, no han brindado los resultados esperados. Se hace necesario evaluar y llevar a cabo los cambios necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

ANEXO 4

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Inversiones y Comercio Consumosca S.A

Localizacion: Av. Intercomunal San Diego
Sector Los Chales.

Tamaño (de acuerdo con número de empleados y activos):

38 personas

Edad de la empresa (tiempo desde la idea que dio origen a la empresa):

25 años.

Área o rama de actividad (sub-sector):

fabricación de muebles de madera

Sector económico al que pertenece la empresa:

Construcción

Características del sector:

En Valencia es un sector de mucha demanda debido al crecimiento de la ciudad, existe competencia tanto de productos nacionales como importados, en nuestro caso somos fabricantes lo cual es una fortaleza importante

Carácter legal (tipo de empresa):

Compañía Anónima

Propósito actual de la empresa:

fabricar cocinas empotradas de madera en concreto y madera con la finalidad de suplir las necesidades actuales del consumidor, ofreciendo precios competitivos, diseño moderno y alta tecnología.

Tipos de productos o servicios ofrecidos:

- Cocinas empotradas en concreto y madera.
esto involucra, gabinetes, manijas, ganchos, placas de concreto