

PLANIFICACIÓN: DIAGNÓSTICO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS DEL ESTADO NUEVA ESPARTA, VENEZUELA

(Management plans: small and medium industries diagnosis in Nueva Esparta state,
Venezuela)

Recibido: 14/05/2013 Revisado: 06/06/2013 Aceptado: 16/07/2013

Cedeño Jiménez, Sileyna

Universidad de Oriente, núcleo Nueva Esparta, Venezuela

silecci@gmail.com

Giménez Sifontes, Daisis

Universidad de Oriente, núcleo Nueva Esparta, Venezuela

daisissifontes75@hotmail.com

RESUMEN

En Venezuela las Pequeñas y Medianas Industrias (PYMIS) dinamizan la economía del país, dada su contribución en la diversificación de productos y la generación de empleo en áreas operativas. Este sector en el estado Nueva Esparta, ha crecido paulatinamente en la actividad textil y de joyería, la necesidad de ampliar sus estructuras e incorporar nuevas tecnologías en áreas de producción y mercadeo basadas en planes de gestión es evidente, sin embargo sus expectativas de desarrollo reposan en las políticas de fomento industrial que podrían generarse en el Estado venezolano. Se propuso en esta investigación explorar los planes de gestión de las PYMIS del estado Nueva Esparta y diagnosticar su situación actual con respecto a su filosofía de gestión, la generación de sus proyectos y la dirección de sus finanzas, haciendo uso de técnicas de análisis estadísticos y de contenido, donde se obtuvo como principal característica la orientación hacia el mercado regional, donde la gerencia es asumida por sus propietarios. Sus proyectos se dirigen a la producción y a la comercialización, y en materia financiera las proyecciones de ingresos se fundamentan en las ventas, mientras que las de gastos se dirigen primordialmente al soporte de los costos de producción.

Palabras clave: Planificación, Gestión, Plan de gestión, Pequeñas y Medianas Industrias, Pequeñas y Medianas Empresas.

ABSTRACT

In Venezuela the Small and Medium Industries (SMIs) invigorate the economy, given its contribution to product diversification and employment generation in operational areas. This sector, in Nueva Esparta state, has grown steadily in the textile and jewelry, the need to expand their structures and incorporate new technologies in production and marketing areas based on management plans is evident, however their expectations of development rest in industrial grown policies that could be generated in the Venezuelan state. This research proposed to explore the management plans of SMIs in Nueva Esparta state and moreover diagnose their current situation with respect to their management philosophy, the generation of projects and the management of their finances, using statistical analysis

techniques and content, which was obtained as the main characteristics, the regional market orientation, where management is assumed by their owners. Their projects are aimed at the production, the marketing and financial matters revenue projections are based on sales, while spending primarily is focused to support production costs.

Keywords: Planning, Management, Management plan, Small and Medium Industries (SMIs), Small and Medium businesses (SEMs).

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en Venezuela, cualquiera sea su naturaleza y magnitud, tienen un papel protagónico en el desarrollo socioeconómico del país, sin embargo, las particularidades del contexto venezolano han obligado a los empresarios a reconocer el nivel de incertidumbre que limita el diseño e implementación de estrategias en el desarrollo de sus planes de gestión.

Tal es el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y las pequeñas y medianas industrias (PYMIS); estas últimas constituyen una forma de organización social y económica que realiza una actividad productiva de bienes en una escala reducida, se caracterizan por tener regularidad y continuidad en sus operaciones y por no exhibir separación entre la propiedad de los medios de producción y la gerencia o administración (Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), 1998).

Cabe mencionar que las PYMIS están referidas al sector manufacturero, tienen su fundamento legal en la Ley para la Promoción Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2002); mientras que las PYMES se constituyen como pequeñas y medianas empresas comercializadoras, lo que incluye a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios.

Las PYMIS representan para Venezuela un potencial para su desarrollo industrial, dada la diversidad de ramas industriales que cada día van generando una mayor diversificación de productos, dinamizando la economía a través de la generación de empleo y de ingresos. En esta perspectiva, Armas y Malavé (1999) indican que: "las PYMES industriales cumplen un papel importante como generadores y distribuidores del ingreso nacional. Su capacidad para emplear mano de obra poco calificada, durante las fases iniciales de los procesos de industrialización, las convierte en factores de estabilidad social" (p.41).

Sin embargo, el desarrollo del pleno potencial de las PYMIS requiere tener en cuenta las limitaciones propias de este tipo de empresas, originadas por su tamaño y vulnerabilidad a las condiciones macroeconómicas y de índole global, sumado a que los sistemas de planificación y control que favorecen el progreso de sus actividades gerenciales están poco desarrollados, tal como lo expresa Piñango (2002): "los pequeños empresarios no conocen, generalmente, la situación de sus empresas, porque sus sistemas de planificación y control están poco desarrollados. Con frecuencia afirman que sus empresas están sanas por el hecho de que no están endeudadas" (p. 23).

Para la CEPAL (2008), las características y las actividades que desarrollan no se diferencian de las grandes empresas solo por el tamaño. Son firmas que tienen características distintivas por las cuales, en presencia de imperfecciones de mercado, enfrentan mayores costos a la hora de realizar sus transacciones, la consiguiente falta de estructuras profesionales para la gerencia, y la visión de la empresa como un proyecto personal del dueño, donde existe una orientación muy localista de sus operaciones.

Según Guerra (2005), en Venezuela la mayoría de las PYMES, incluyendo las del sector industrial se concentran en la región capital y la región central, pese a la dificultad de medir con exactitud el número de empresas, dada la proliferación de PYMES que forman parte de la economía informal. Por su parte, la región insular, en la cual se encuentra el estado Nueva Esparta, cuenta con setenta y siete (77) organizaciones, registradas en la Cámara de las Pequeñas y Medianas Industrias del estado Nueva Esparta (CAPMINE), las cuales cumplen con las características antes mencionadas y se dedican a diversas actividades como latextilería, tipografía, publicidad, fotografía, joyería, orfebrería, madera y alimentos.

Aun cuando este sector en el estado Nueva Esparta se ha visto secundado a la actividad comercial y turística, su crecimiento ha sido paulatino, fortificándose en la actividad textil y de joyería. Las cifras presentadas por la CAPMINE (2011), indican que en el año 2010 se encontraban afiliadas cuarenta y ocho (48) empresas, para el año 2011 se incrementaron a setenta y siete (77), esta nueva cifra asociada, en su mayoría, con el ramo textil, joyería y orfebrería.

En efecto, el presidente de la Cámara de Pequeña y Mediana Industria (CAPMINE) (Villegas, 2011), indicó que la necesidad creciente de la población neoespartana y el aumento de la misma, ha obligado a expandir las estructuras organizacionales, incrementado sus operaciones y su cartera de clientes, dando lugar a la necesidad de incorporación de personal y nuevas tecnologías. Para fortalecer su crecimiento, revelaron que sus expectativas se sitúan en las políticas de fomento industrial que podrían generarse en el estado venezolano y en la esperanza de ser consideradas como eje estratégico en el plan de desarrollo nacional.

De tal realidad, y en consideración a sus testimonios sobre la planificación de su gestión, se puede inferir que sus orientaciones gerenciales carecen de un paradigma que les permita la gestión exitosa a partir de los incentivos existentes, aunado a la inexistencia de una planificación formal, producto de un sistema natural, que no se ajusta a las necesidades de fortalecimiento expresadas por los empresarios.

En esa concepción, al empresario le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo a través del manejo eficiente de sus recursos y eficacia demostrada en el logro de sus objetivos. Por lo antes expuesto, el considerar un plan de gestión empresarial, entendido como un proceso estructurado de actividades que enmarcan la dirección de la empresa y las tácticas operacionales para el logro de sus metas (Hindle, 2008), resulta conveniente la conformación de proyectos orientados a la fabricación de nuevos productos, ampliación de las capacidades

existentes y/o al establecimiento de innovadoras técnicas de comercialización, que a su vez han de generar unos recursos económicos y valor agregado en sus procesos internos.

Desde esta perspectiva, en el desarrollo de la investigación se conoció que ante las variables de cambios económicos y legales en Venezuela, las PYMIS del estado Nueva Esparta se encuentran vulnerables y afrontan limitaciones gerenciales que podrían amenazar su competitividad, dado que estas se avocan al trabajo operativo, evidenciado en sus estructuras organizacionales restringidas en cuanto a funciones gerenciales estratégicas. Además de ello, algunas presentan dificultades para iniciar sus operaciones o ampliarlas, por el limitado acceso al financiamiento y la lentitud de los procesos administrativos u operacionales para consolidarse como empresas de capital privado.

Otro obstáculo que presentan las PYMIS, es la falta de integración de sus aspectos institucionales en el compromiso de todos, a través de una filosofía de gestión congruente, entre misión, visión, objetivos y políticas, que destaque el alcance de las operaciones de la industria y los atractivos mercados a futuro, esta carencia origina la ausencia del fundamento para las prioridades, estrategias y planes con enfoque estratégico.

Ahora bien, esta situación influye directamente en la cultura organizacional y la disposición de sus gerentes hacia el cambio y la innovación, por lo cual, la óptica de cómo abordar el mercado y la calidad de los productos no puede planificarse y concebirse actualmente sin contar en paralelo con las opciones tecnológicas para el desarrollo del capital humano, y para la obtención, procesamiento y presentación de datos que permitan formular estrategias para obtener ventajas competitivas.

Por tanto, se propuso en esta investigación como objetivo general: Diagnosticar la planificación de la gestión en las PYMIS del estado Nueva Esparta, en función a caracterizar sus principales elementos, considerando explorar sus principales productos y la orientación de sus mercados, describir los lineamientos establecidos en su filosofía de gestión, la orientación de sus proyectos y la dirección de sus finanzas.

Esto, con el fin de precisar su situación actual en materia de planificación y gestión, con la intención de obtener resultados que dieran inicio a la concientización de propietarios e instituciones de fomento sobre la necesidad de profundizar en una gestión estratégica como área de oportunidad para lograr ventajas competitivas que permitan posicionar el desarrollo económico productivo de este sector en el estado Nueva Esparta.

Para ello, la investigación se esquematizó atendiendo en primera instancia a un marco teórico y métodos, indispensables para sustentar teóricamente el estudio y dar a conocer las técnicas e instrumentos utilizados para recolección y procesamiento de la información; posteriormente se realiza la presentación de los resultados y su discusión, donde se versan los elementos descriptivos obtenidos en los análisis estadísticos y de contenidos; y por último se emiten las conclusiones, que reflejan la interpretación de los elementos

característicos de los planes de gestión de las PYMIS, una vez analizados los datos obtenidos.

MARCO TEÓRICO Y MÉTODOS

La investigación está versada teóricamente desde la perspectiva de los fundamentos y constructos de la planificación administrativa, estratégica y las características de las PYMIS, donde se evidencia que desde que ha existido la noción de administración ha surgido con ella la planificación, pues una vez que comienza a plasmarse el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la importancia de la planificación. Para Reyes (1990) "la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización" (p. 76).

Por su parte, Koontz y O' Donnell (2002) consideran que los aportes de Henry Fayol al respecto de las funciones administrativas, concretamente al decir que la previsión es la base de la planeación, establece que la planificación como una función administrativa consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa.

Al concebirse la planificación administrativa, desde un enfoque de gestión de procesos, programas y acciones, se antecede al cómo debe ser la estructuración de los mismos para el logro de las metas planteadas. En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos.

En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar. El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en pro del desarrollo de la misión de la organización.

El plan de gestión es específico, surgido de un proceso donde los pronósticos y la investigación permiten la selección final de los métodos, tareas y marco general de actuación, conformando proyectos enmarcados en los productos y servicios, dirigidos a la producción, ampliación o técnicas de comercialización, que a su vez movilizan los recursos humanos financieros y técnicos disponibles en la organización (Rodríguez, 2002).

La alineación de recursos económicos con el plan de gestión se constituye como el elemento financiero del plan, también denominado presupuesto o plan financiero, que tiene como objetivo analizar la rentabilidad y la viabilidad económica de los proyectos empresariales. Este análisis es la cuantificación de las estrategias que se hayan definido, lo que permitirá analizar el impacto económico de la toma de decisiones.

Landaeta (2007) indica que en la mayoría de las organizaciones venezolanas se

puede catalogar de casi inexistentes las planificaciones formuladas que proyecten esa suma de estructuras organizacionales con una visión de futuro, porque que en la mayoría de ellas hay ausencia de políticas, lineamientos y de una cultura planificadora; de allí entonces que en muchas de ellas priven elementos caracterizados por la improvisación, o de actuaciones no sujetas a ningún tipo de previsión técnica en lo humano, material y financiero, actuando solo bajo los designios de una gerencia sintomática.

Por lo tanto, para llegar al modelo de planificación y de organización requerido, primero se tendría que definir cuál es el tipo de organización deseada, que responda con efectividad a la visión y misión de la organización, los planteamientos, lineamientos estratégicos, objetivos y metas formuladas, para ello se tiene que partir del elemento principal, representado por el factor humano, que traducido al entorno donde se encuentra hoy, y en términos gerenciales le damos recibe el nombre genérico de recurso humano (directivos, profesionales, empleados, obreros y la gente), y determinar cuáles son las fuerzas, factores y problemas que lo afectan.

El surgimiento de los primeros enfoques estratégicos en el medio organizacional puede ser ubicado históricamente entre los años cincuenta y noventa del siglo XX, período denominado por Koontz y O'Donnell (2002), como la era industrial neoclásica, donde se inicia el fenómeno de la globalización, caracterizada por un ambiente de grandes cambios en los ámbitos social, económico, cultural y tecnológico, lo cual acompañó el proceso de producción a gran escala e innovaciones en el proceso productivo y de servicios.

Adicionalmente, el desarrollo de la tecnología de la información permitió que las empresas traspasaran fronteras y los mercados se volvieran nacionales e internacionales, complejizando el ambiente de negocio y generando cambios rápidos e impredecibles que se convirtieron en un reto para las organizaciones, acostumbradas hasta ese momento a funcionar en un ambiente de estabilidad y certeza.

Según el enfoque de Landaeta (2007), en la mayoría de las organizaciones y sus estructuras el proceso de planificación, sin entrar en los detalles de un análisis exhaustivo, viene perfilado en la mayoría de los casos por la respuesta del sistema ante los acontecimientos que provienen del medio ambiente, es decir, que la capacidad organizativa y gerencial se dirige en forma reactiva ante las circunstancias y eventos coyunturales presentados.

Ahora bien, este autor indica que se pueden catalogar de casi inexistentes las planificaciones formuladas que proyecten esa suma de estructuras organizacionales con una visión de futuro, porque sucede que en la mayoría de ellas hay ausencia de políticas y lineamientos y de una cultura planificadora; de allí entonces que en estas priven elementos caracterizados por la improvisación, o de actuaciones no sujetas a ningún tipo de previsión técnica en lo humano, material y financiero, actuando solo bajo los designios de una gerencia sintomática.

La planificación estratégica es un proceso que permite asegurar la competitividad

presente y futura de quien la impulsa, se trate de una organización o de un territorio. Mediante el análisis de la propia situación interna y anticipando la evolución del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos objetivos, medibles y verificables, y cuantificados en términos de costos, inversión y resultados. Como resultante del proceso de reflexión estratégica, el plan estratégico, aporta a la entidad o territorio que lo asume, una serie de objetivos y ventajas de sumo interés:

- Identifica problemas y amenazas que, a medio y largo plazo, pueden tener gran repercusión. Asimismo, ayuda a la búsqueda y detección sistemática de nuevas oportunidades de negocio.

- Expone las voluntades estratégicas de los directivos y las concretiza en términos operativos, a través del proceso de encaje entre las voluntades personales, los impactos del entorno y las fortalezas o debilidades propias. Así se clarifica el proceso de asignación de recursos; facilita la integración del equipo humano; y se orienta la gestión hacia la búsqueda de unos objetivos estratégicos conjuntos, facilitando los procesos de coordinación.

- Facilita el control y clarifica el sistema de información. El plan estratégico contribuye a implantar un control de la gestión basado en realidades posibles, a través del control presupuestario de la misma.

- Su propia metodología impulsa la participación del conjunto de los agentes en las decisiones acerca del futuro, facilitando el consenso y la definición común.

El plan estratégico se traduce en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Esta debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. En tal sentido, el proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores, dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Al respecto de las PYMIS, Barquero (2003) en su estudio “El Estado y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa”, plantea que tradicionalmente se creía que las pequeñas y medianas empresas solo contribuían al desarrollo económico de un país en la generación de empleo, y que por el contrario actualmente países desarrollados reconocen que estas juegan un rol muy importante en el desarrollo

económico de un país a través de:

- Contribución en la generación de empleo: las pymes han sido reconocidas como las grandes generadoras de empleo, especialmente en la mano de obra no capacitada

- Contribución al producto interno bruto: son grandes contribuyentes del producto interno bruto, especialmente de los países desarrollados, ya que se han convertido en empresas altamente competitivas y han logrado internacionalizar sus productos y/o servicios.

- Contribución al crecimiento de la productividad: se considera que contribuyen a la productividad debido a que han logrado utilizar más eficientemente sus recursos, y por adaptar mejor sus productos y servicios a las necesidades de los consumidores.

- Dinamismo económico y flexibilidad: han logrado flexibilizar su capacidad de adaptarse a los nuevos requerimientos de sus clientes, en su fuerza laboral así como, en la adopción de nuevas tecnologías.

- Contribución al comercio internacional: han logrado colocar sus productos y/o servicios en el comercio internacional. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), citada por Barquero (2003), afirma que esta contribución va en ascenso, ya que las cifras muestran una tendencia ascendente.

- Fuente de iniciativa empresarial: estas empresas han servido como vehículo para el desarrollo de empresarios emprendedores, en su mayoría jóvenes.

En el caso de Venezuela, en la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, en su artículo 2 (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2002), se entiende por:

“Pequeña y Mediana Industria (PyMI): toda unidad de explotación económica realizada por las personas jurídicas, que efectúen actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, que responda a uno de los parámetros relacionados con los siguientes criterios: Pequeña: 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 (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias del último ejercicio fiscal. Mediana: Promedio anual del número de trabajadores no menor a 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”.

Las PYMIS cuentan con instituciones de carácter público, privado, financiero, de cooperación internacional, ONGs, además de las educativas. Estas instituciones se encuentran concentradas en tres grandes grupos: instituciones públicas, instituciones de asistencia técnica e instituciones de asistencia financiera.

Respecto al marco normativo, la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, la cual tiene entre sus fines establecer un marco de incentivos para la pequeña y mediana industria que la coloque en condiciones más productivas y competitivas, así como el apoyo en materia de financiamiento, asistencia técnica, adiestramiento, capacitación, administración, gerencia, desarrollo tecnológico e información, por medio de mecanismos idóneos, dinámicos y que se adapten a sus necesidades cambiantes.

Para expresar de forma concreta y directa el logro de los objetivos de investigación, en función a su desarrollo teórico y empírico, se determinaron los elementos cognitivos para el desarrollo del diagnóstico mediante el proceso de operacionalización de las variables. Ello, a través de la derivación de la variable en las dimensiones e indicadores que permitieron la medición empírica, cualitativa y cuantitativa (Cuadro 1)

Cuadro 1. Operacionalización de variables

OBJETIVO GENERAL: Diagnosticar la planificación de la gestión en las Pequeñas y Medianas Industrias (PYMIS) del estado Nueva Esparta					
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Planes de Gestión	Es un proceso estructurado de actividades que enmarcan la dirección de la empresa y las tácticas operacionales para el logro de sus metas (Hindle, 2008)	Filosofía de Gestión	Misión Visión Objetivos Políticas	Información obtenida en las PYMIS del estado Nueva Esparta.	Entrevista Semiestructurada: Guía de preguntas. Encuestas: Cuestionario. Observación: Lista de verificación
		Proyectos	Producción Ampliación Comercialización		
		Finanzas	Proyecciones de Gastos Proyecciones de Ingreso Evaluación Financiera		

Fuente: elaboración propia.

En concordancia con lo planteado, para diagnosticar los planes de gestión de las PYMIS en el estado Nueva Esparta, la investigación se formuló de tipo exploratoria y descriptiva, con un diseño de campo no experimental (Sampieri, Collado y Lucio, 2003), la población, estuvo conformada por 77 empresas de distintas actividades comerciales, con una muestra de cuarenta y tres (43), las cuales representan el 55,84% de la población total.

Además, se utilizó el criterio de selección de la muestra con afijación proporcional, a los fines de garantizar que todos las unidades empresariales se encuentren debidamente representadas en la muestra. Para la determinación de los estratos se agruparon las unidades por la división territorial municipal del estado Nueva Esparta (Tabla 1).

Las técnicas de recolección utilizadas fueron la observación directa, realizada durante las visitas a las PYMIS, la entrevista semiestructurada que se aplicó a los gerentes, propietarios o responsables de la actividad gerencial de las PYMIS, y la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario.

La validez del instrumento estuvo determinada por un análisis adicional para evaluar algunas cualidades psicométricas. Así, en términos de fiabilidad de la escala se calculó el Alpha de Cronbach, y se obtuvo un valor de 0,974, que excedió el valor crítico de 0,70 (Levy y Varela, 2005). Para el procesamiento y análisis de los resultados se aplicaron métodos cuantitativos como la exploración univariable y multivariante, además del análisis hermenéutico

Tabla 1. Distribución territorial en términos absolutos y porcentuales de las PYMIS presentes en los municipios del estado Nueva Esparta

Municipio (Estratos)	Valor Absoluto	55,84% Por Estrato	Muestra por Estrato
Antolín del Campo	8	4,46	5
Arismendi	4	2,23	2
Díaz	17	9,49	9
García	6	3,35	3
Gómez	3	1,67	2
Maneiro	7	3,9	4
Marcano	3	1,67	2
Mariño	25	13,96	14
Tubores	4	2,23	2
Total Empresas	77	100%	43

Fuente: elaboración propia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis de los resultados, se requirió en principio caracterizar a las PYMIS del estado Nueva Esparta, desde la genealogía de sus productos, donde se pudo conocer que un 30% de las unidades encuestadas se dedican al ramo de la joyería y orfebrería, por otro lado, y en proporciones iguales, un 23% refleja actividades en el área textil y de alimentos.

Por su parte, el 7% de estas fabrican muebles y tapicería, mientras que los rubros dedicados a madera y publicidad, se ubican en 5%, siendo la de menor actividad el ramo de la tipografía con un 2%; por último un 5% de las PYMIS encuestadas pertenece a otros rubros, entre los cuales se encuentra, la floristería, fotografía, pintura y alfarería.

La diversificación de sus bienes se muestra limitada en función a la cambiante necesidad del consumidor; quien actualmente cuenta con una pluralidad de medios para conocer nuevos productos y tomar sus decisiones de compra; esta afirmación se sustenta ya que los rubros de actividad con más dinamismo de las PYMIS se orientan a joyería,

vestido y alimentación, lo cual no es representativo para un sector que requiere crecimiento sustentado en la tecnificación y la diversidad.

El ámbito de comercialización de las PYMIS, se determinó desde la óptica de la distribución geográfica, cuyos resultados arrojaron que un 44% están orientadas al mercado regional, mientras que un 28% se concentran en nichos de mercado pequeños y locales. Por otra parte, un reducido número de PYMIS, el 7% ha tenido éxito en el desarrollo de mercados de exportación y afianza su competitividad en bases nacionales sólidas.

Las PYMIS encuestadas que exportan sus productos, concretamente en el ramo de joyería y orfebrería, dirigen estos a países como Colombia, Panamá, República Dominicana, España y Estados Unidos; una de ellas, que cuenta con mayor actividad comercial y es reconocida nacionalmente, incursiona en el mercado europeo y estadounidense.

En función a la responsabilidad sobre la gestión de las PYMIS del estado Nueva Esparta, los resultados demostraron que el 63% de estas son gerenciadas por sus propietarios, mientras que un 23% indicó que la responsabilidad de gestión es compartida entre propietarios y gerentes; por su parte, solo un 12% delega totalmente la responsabilidad de la gestión de la empresa en la figura de un gerente.

Ahora bien, un 2% atribuye la gestión a otro tipo de personal, donde se conoció que se trataba de familiares cercanos, encargados transitorios o personal sin ningún estudio en el área administrativa, pero con experiencia en el ramo. Cabe decir que ninguna de las unidades encuestadas señaló contar en su plantilla con personal técnico como asistente administrativo.

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas, se evidenció que existen diferentes tipos de sociedades, en su mayoría predomina la estructura familiar, con capital de uno a dos socios, quienes trabajan día a día en el negocio, tomando poder total sobre funciones operativas y administrativas.

En la indagación sobre la existencia de una filosofía de gestión a través de la definición de una misión y visión en las PYMIS, un 63% de estas establecen misión y visión en sus organizaciones, mientras que un 37% indicó no poseerlas. Se consideró pertinente conocer qué elementos fueron considerados al momento de establecer la misión de sus organizaciones.

La orientación hacia el producto con un 49% fue el elemento con mayor porcentaje de selección, mientras que la orientación hacia el cliente reflejó un 28%, el elemento rentabilidad y el mercado signados por un 26%; por su parte, la necesidad de crecimiento fue seleccionada solo por un 7%. Cabe mencionar que la orientación al uso de la tecnología no se presentó como elemento de la misión en las PYMIS encuestadas.

Como es bien sabido, los objetivos forman parte primordial de los planes de gestión de cualquier empresa; en el caso de las PYMIS el 86% indicó que sí establecen objetivos,

mientras que solo un 14% de estas no determina ningún tipo de objetivos a seguir. El establecimiento de objetivos, abarca aspectos relacionados con expansión de la empresa, con un valor porcentual del 49%, seguido de objetivos enmarcados en el incremento del número de clientes con un 47%, conjuntamente con el incremento de las ventas en un 33%.

Además, el desarrollo de nuevos productos con un 26%, siendo estos aspectos los de mayor consideración en las PYMIS; la reducción de costos fue señalada por el 16% de las empresas. Cabe destacar que la definición de estos horizontes confirma la posición de sus gerentes en cuanto a la necesidad de mantenerse en el mercado, fortaleciéndose en la oferta y demanda de sus productos.

Para profundizar aún más en los planes de gestión de las PYMIS, se consideró pertinente formular la interrogante sobre el establecimiento de políticas internas; al respecto, el 60% de las PYMIS señaló establecer políticas para la conducción de los objetivos de su organización, mientras que un 40% indicó no poseer políticas.

Para precisar sobre los aspectos que originan el establecimiento de las políticas, el 60% de las PYMIS, que contestó afirmativamente, señaló que las políticas se originan por experiencias gerenciales, cuyo porcentaje de selección fue el 37%, seguido en un 14% por las formas de actuación rutinarias, mientras que solo un 9%, representado por cuatro (4) PYMIS señalan que provienen de planes estratégicos.

En resultados anteriores se mostró que un 87% de las PYMIS establece objetivos, cabría preguntarse, siendo la planificación la función administrativa que determina por anticipado, cuáles son los objetivos que deben cumplirse y conjuntamente señala las orientaciones para alcanzarlos ¿Los objetivos de las PYMIS se encuentran aislados de sus políticas?

En este aspecto, es el gerente quien está obligado a participar activamente en la alineación de los conceptos administrativos, para articular el plan de gestión estructuradamente, es decir, que exista coherencia entre visión, misión, objetivos y políticas, dando cabida a la aceptación y el compromiso por parte del personal operativo.

Un plan estructurado debe consolidar proyectos que definan el curso programado de las acciones, es así como en el instrumento de investigación se formuló la interrogante sobre la existencia de proyectos; se obtuvo que un 77% genera proyectos en sus empresas, mientras que un 23% indicó no generar ningún proyecto.

En este mismo orden de ideas, las PYMIS que respondieron afirmativamente, indicaron que sus proyectos se orientan prioritariamente a la producción y a la comercialización, originándose una brecha entre la gestión tradicional y los nuevos paradigmas económicos propios de la sociedad del conocimiento, donde el avance significativo de las empresas viene signado por el incremento de las capacidades mediante el uso de tecnologías que vincule los centros de producción con el conocimiento.

La alineación de recursos económicos con el plan de gestión se constituye como el elemento financiero del plan, al estudiar esta variable se obtuvo que el 63% de las PYMIS afirma estimar sus ingresos económicos, y que el rubro principal de estos ingresos lo constituyen las ventas con un 96%, seguido de las inversiones y arrendamientos con un 15% en proporciones iguales.

Cabe destacar que las PYMIS obedecen al esquema lógico de un plan financiero, haciendo estimación de las ventas; sin embargo, surge la inquietud sobre los lineamientos que orientan la gestión de ventas y las políticas para la fijación de precios, por cuanto al estudiar los aspectos considerados para la fijación de objetivos, solo un 33% afirmó que considera como objetivo el incremento de las ventas, lo que permite inferir que no existen objetivos consolidados, metas y estrategias de ventas que fortalezcan las proyecciones de ingresos de las PYMIS.

Particularmente, las proyecciones de gastos en las PYMIS la realizan un 88% de las empresas encuestadas, cuyos elementos con mayor relevancia son los costos de producción, con un 82% y los gastos relativos a personal con un 55%, seguidos de los compromisos financieros con un 47%, y un 39% dirigido a la comercialización de los productos; ninguna PYMI señaló proyectar gastos en tecnología.

Ahora bien, la determinación de los costos de producción surge en primera instancia como política de las PYMIS para el manejo económico de sus principales factores de producción, lo cual resulta claro dada la situación económica del país, donde las presiones económicas y fiscales se convierten en un factor que recae sobre los costos de producción; si a esto se le añade la inflación, el control de divisas, el control de precios, entre otros, la situación económica de las PYMIS afecta notoriamente su capacidad competitiva.

Los resultados obtenidos a través del análisis univariable aplicado a los planes de gestión de las PYMIS, señalan que estas presentan un compendio de elementos administrativos transversales entre la planificación empírica y la planificación estratégica y de gestión formal, siendo necesario que ante los requerimientos actuales sobre el nivel de las capacidades requeridas en las organizaciones para la propensión de la competitividad en el marco de los esquemas globales de cambios, resulte indispensable prepararse con mayor ahínco, pronosticando la evolución del entorno y diseñando planes definidos en tiempo y espacio.

Mediante la ejecución del análisis multivariante, a través de la matriz de componentes, las variables e indicadores determinados para realizar el diagnóstico de la planificación, se manifestaron en el análisis factorial según la correlación entre las variables arrojadas.

En la determinación del coeficiente de correlación, los resultados obtenidos presentaron un determinante igual a cero ($|R|=0,000$), lo que señala la existencia de correlaciones muy elevadas entre estas variables; esto permitió su agrupación a través de combinaciones lineales de variables correlacionadas, cada combinación lineal resaltada en color rojo, representa el valor más cercano a 1, permitiendo este valor identificar las variables que se ubican en cada componente.

Por tanto, se obtuvieron cuatro componentes, cuyas variables predictoras estuvieron dadas por el valor de las correlaciones más elevadas, siguiendo el procedimiento ortogonal varimax, mediante el cual se selecciona como representante de cada factor la variable que presente el mayor coeficiente factorial (predictora), como se muestra en la Tabla 2 (Cea, 2004).

Las variables con mayor coeficiente factorial, en su mayoría, se encuentran en el **factor 1**, donde la variable predictora viene dada por la consideración del desarrollo de nuevos productos como objetivo de la empresa (0,812), cuyo valor se encuentra relacionado en este mismo factor con la existencia de objetivos (0,804) y la incorporación de tecnología (0,794); estos resultados expresan la necesidad de las PYMIS del estado Nueva Esparta de innovación en el desarrollo de sus productos apoyados con tecnología como norte para la formulación de sus planes.

Por su parte, el **factor 2** viene determinado por las proyecciones de ingresos fundamentadas en ventas (0,775); el **factor 3** por la existencia de proyectos definidos (0,801), y el **factor 4**, definido por los objetivos dirigidos a expandir la empresa (-0,490).

Estos datos permiten sintetizar las características de los planes de gestión, dado que la interconexión entre las variables indica claramente que existe dependencia entre el incremento de las ventas como objetivo, sostenido en proyectos definidos que conlleven a expandir el mercado de la empresa, todo ello a través del desarrollo de nuevos productos con base en tecnología.

Una vez realizado el diagnóstico sobre la planificación en las PYMIS del estado Nueva Esparta, a través del análisis univariable y multivariante se pueden distinguir las siguientes características:

- a. Las PYMIS están orientadas al mercado regional y la mayoría de sus actividades comerciales se concentran en nichos de mercado pequeños y locales, un número reducido abarca el mercado nacional y el ámbito de las exportaciones.
- b. La gerencia de las PYMIS es asumida por sus propietarios en un 63% de las PYMIS encuestadas; un 23% indicó que la responsabilidad de gestión es compartida entre propietarios y gerentes.
- c. La mayoría de las PYMIS poseen visión y misión; la definición de elementos como el producto y el cliente dentro de la misión presentaron.



Tabla 2. Matriz factorial de componentes^a aplicada a las variables que caracterizan la planificación en las PYMIS del estado Nueva Esparta

	Componentes			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Existencias de misión y visión	-,784	-,540	-,116	-,240
Elemento misión: Clientes	,703	,504	,161	,249
Elemento misión: Productos	,741	,403	,047	,324
Elemento misión: Mercado	,769	,495	,100	,268
Elemento misión: Tecnología	,766	,546	,125	,216
Elemento misión: Crecimiento	,705	,425	,080	,226
Elemento misión: Rentabilidad	,736	,526	,151	,227
Establecimientos de objetivos	-,804	-,030	,414	,335
Obj: Incrementar clientes	,669	,094	-,308	-,006
Obj: Expandir la empresa	,462	-,005	-,481	-,490*
Obj: Reducir costos	,665	,069	-,529	-,359
Obj. Incorporar tecnología	,794	-,025	-,449	-,310
Obj. Incrementar ventas	,618	,072	-,440	-,351
Obj. Desarrollar productos	,812*	,080	-,149	-,122
Establecimiento de políticas	-,662	,282	,125	-,075
Planes estratégicos	,470	-,346	-,112	-,019
Proyectos definidos	-,123	,002	,801*	-,212
Proyectos producción	,022	,086	-,626	,353
Proyecciones de gastos	-,764	,187	-,444	,295
Costos de producción	,358	-,221	,541	-,371
Gastos de comercialización	,499	-,022	,498	-,275
Inversión en tecnología	,751	-,243	,397	-,268
Recursos humanos	,548	-,287	,597	-,045
Compromisos financieros	,686	,254	,301	-,121
Proyecciones de ingresos	-,574	,760	,053	-,273
Ventas	,480	-,775*	,062	,293
Inversiones	,514	-,769	-,031	,206
Préstamos	,605	-,726	-,113	,253
Arrendamientos	,554	-,710	,003	,310

Método de extracción: Análisis de componentes principales. (*) Variable Predictora
a. 4 componentes extraídos

Fuente: elaboración propia.

Mayor porcentaje de selección, lo que caracteriza el fundamento del negocio y son reflejo de la búsqueda activa de la supervivencia en el mercado.

d. El establecimiento de políticas basadas solo en las experiencias gerenciales y las formas de actuación rutinarias, demuestran la ausencia de criterios consecuentes con los principios y métodos técnicos administrativos.

e. Las PYMIS, en su mayoría, generan proyectos orientados prioritariamente a la producción y a la comercialización, señalando poca disposición para activar procesos que requieren tecnificación, adopción de las tecnologías de información y el desarrollo de nuevos productos.

f. Las proyecciones de ingresos en las PYMIS se fundamentan en las ventas, mientras que las proyecciones de gastos se dirigen primordialmente al soporte de los costos de producción.

CONCLUSIONES

- La función administrativa resulta imprescindible para las PYMIS, donde la determinación de los objetivos, requieren de un esquema formal de toma de decisiones que se forjen en planes de gestión con incidencia directa en el desarrollo del negocio y el manejo de sus recursos.

- La conformación de los planes de gestión en las PYMIS, aun cuando poseen misión, visión, objetivos, políticas, proyectos y estimaciones financieras de sus operaciones, no presentan un engranaje entre los mismos, dificultando la consecución del objetivo global, siendo lo complicado al realizar dicho plan asociar cada uno de esos proyectos, planes operativos y financieros con el objetivo al que contribuye, además de la claridad en cuanto a la consistencia del plan de gestión para ligar el corto con el largo plazo. Se considera que las señales sobre el redireccionamiento de los objetivos hacia la innovación de los productos con el apoyo de la tecnología a través de proyectos específicos permitirá el crecimiento de la empresa y sus sostenibilidad basada en una planificación formal.

- De acuerdo a los enfoques de la administración, no solo la estructura de las empresas y las estrategias de mercado influyen en su funcionamiento, sino también su estilo gerencial, donde un manejo centralizado, como es el caso de las PYMIS, podría afectar los niveles de crecimiento y competitividad.

- Las limitaciones por la capacidad financiera indican que aún existe resistencia a la inversión en materia de capacitación gerencial, dada la fragilidad percibida sobre la relación costo-beneficio, donde la formación y la incorporación de personal especializado en materia administrativa y estratégica se observan como una actividad costosa.

- Existen debilidades importantes en la función gerencial asociadas a la inexistencia de objetivos consolidados, metas y estrategias de ventas que fortalezcan las proyecciones de ingresos de las PYMIS, lo cual sumado a la situación coyuntural venezolana y la variabilidad en sus políticas al respecto de los factores económicos afecta notoriamente

su capacidad competitiva.

- Las características obtenidas a través de la investigación, en comparación con estudios originados a través de la CEPAL, presentados por Buitelaar (2010) sobre la situación de las PYMES en América Latina, demuestra que existe concordancia entre elementos como la heterogeneidad, definida por micros pequeñas y medianas empresas dinámicas, la aproximación para asegurar la sobrevivencia, competitividad y empleo, la carencia de estructuras profesionales, además de la propagación de programas institucionales, por parte del Estado, con insuficiente asignación de recursos financieros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armas, V. y Malavé, J. (1999). Esplendores y miserias de las PYMES venezolanas. Debates IESA, edición julio - septiembre (Pp.41).
- Barquero, I. (2003). El estado y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Honduras. Publicaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Buitelaar, R. (2010). La situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de Cepal. Documento en línea. Disponible en: http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2010/07/T023600004285-0-Di_9_Situacion_PYMES_en_America_Latina_Enfoque_aporte_CEPAL.pdf. Consulta: 23/02/2012.
- Cámara de la Pequeña y Mediana Industria del Estado Nueva Esparta (CAPMINE) (2011). Lista de Afiliados. Resultados no publicados. Venezuela. Publicaciones de la CAPMINE.
- Cea, M. (2004). Análisis multivariable: teoría y práctica en la investigación social. España. Editorial Síntesis, C.A.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (1998). La PYME en Centro América y el sector exportador. Documento en línea. Disponible en: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/publicaciones/xml/4/9584/p9584.xml&xsl=/mexico/tpl/p9f.xsl&base=/mexico/tpl/top-bottom.xslt> Consulta: 18/03/2011.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2008). La sociedad de la información en América Latina y el Caribe, desarrollo de las tecnologías y tecnologías para el desarrollo. Chile. Wilson Peres y Martin Hilbert Editores.
- Guerra, A. (2005). El plan nacional de desarrollo regional (2001-2007) desde la perspectiva de los nuevos paradigmas: planificación, instituciones y desarrollo endógeno. Foros BCV. Desarrollo económico regional de Venezuela, Vol.11.2005 (Pp. 32-62).



- Hindle, T. (2008). Management. Las 100 ideas que hicieron historia. Argentina. El Comercio.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (2002). Elementos de administración. México. Editorial McGraw Hill.
- Landaeta, H. (2007). Guía metodológica para la planificación estratégica. Manual de curso de postgrado. Venezuela. Universidad de Oriente.
- Levy, J. y Varela, J. (2005). Análisis multivariable para las ciencias sociales. España. Pearson Prentice Hall.
- Piñango, R. (2002). Otra vez las PYMES. Debates IESA. Volumen 5, Núm. 1, p. 2.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2002). Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana industria. Gaceta oficial N° 37.583. Venezuela.
- Reyes, A. (1990). Administración de empresas. Teoría y práctica. México. Editorial Noriega Limusa.
- Rodríguez, J. (2002). Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. México. International Thomson Editores, S.A.
- Sampieri, R.; Collado, C. y Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Villegas, J. (2011). Entrevista Personal. Venezuela.