

## Desempeño económico como factor de competitividad de las PYME zulianas productoras de calzado\*

Maryana Sandra<sup>1</sup>, Mariby Boscán<sup>1</sup> y José Figuera<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Economistas. Docentes-Investigadoras de la Universidad del Zulia. Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Departamento de Estudios Microeconómicos. Tesisistas del Programa de Maestría en Gerencia de Empresas. E-mail: marysandra@yahoo.com y maribyboscan@yahoo.com.*

<sup>2</sup>*Economista. Colaborador del proyecto denominado: "Desempeño económico de las PYME manufactureras en la región zuliana". Adscrito al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.*

### Resumen

El objetivo general del presente artículo consistió en analizar el desempeño económico de las PYME zulianas fabricantes de calzado. Para lo cual se caracterizó el desempeño comercial nacional e internacional, del recurso humano, así como en el proceso productivo y financiero. En referencia a la metodología utilizada, se recurrió a un estudio descriptivo-documental y de campo, utilizando la técnica del censo y la entrevista personal guiada con un formato semiestructurado para la obtención de la información primaria. En total se entrevistaron gerentes y administradores de seis empresas fabricantes de zapatos en el municipio Maracaibo, del estado Zulia. Entre los resultados del estudio se pudo constatar que: Durante los años 2002 y 2003 las empresas conservaron sus rangos de ventas internas, ninguna de ellas exportó en el referido período. El desempeño del recurso humano se vio afectado por la escasez de personal altamente calificado, sin embargo ninguna de las empresas realizó actividades de capacitación. El proceso productivo es manual, presenta en promedio altos niveles de capacidad ociosa (60% en el 2002 y 58% en 2003). El financiamiento del capital de trabajo y nuevas inversiones provino principalmente de recursos propios (50% de los casos estudiados), además para el 50% de las empresas la utilidad neta se redujo durante el periodo analizado. Por tanto se concluye que: El desempeño económico de las empresas estudiadas es deficiente, lo que revela un bajo nivel competitivo en el ámbito regional y nacional al tiempo que no compiten en el ámbito internacional.

**Palabras clave:** Desempeño económico, competitividad, PYME productoras de calzados.

\* El artículo forma parte de los resultados de investigación del programa intitulado "Factores de competitividad de las PYME manufactureras en la región zuliana", concretamente del proyecto denominado: "Desempeño económico de las PYME manufactureras en la región zuliana". Adscrito al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Financiado por el CONDES.

# Economic Performance as a Factor of Competitiveness of Zulianas PYME Footwear Producing

## Abstract

The general mission of the present article consists of analyzing the economic performance of the zulianas PYME manufacturing of footwear. For which the national and international commercial performance was characterized, of the human resource, as well as in the productive and financial process. In reference to the used methodology, one resorted to a descriptive-documentary study and of field, using the technique of the census and the guided personal interview with a format semistructured for the obtaining of the primary information. Altogether managers and administrators of six manufacturing companies of shoes in the Maracaibo municipality entrevistaron themselves, of the Zulia state. Between the results of the study it was possible to be stated that: During years 2002 and the 2003 companies they conserved his ranks of internal sales, no of them exported in the referred period. The performance of the human resource was affected by the shortage of personnel highly described, nevertheless no of the companies made qualification activities. The productive process is manual, presents/displays in average high levels of idle capacity (60% in 2002 and 58% in 2003). The financing of the capital of work and new investments came mainly from own resources (50% of the studied cases), in addition for 50% to the companies the net utility was reduced during the analyzed period. Therefore one concludes that: The economic performance of the studied companies is deficient, which reveals a low competitive level in the regional and national scope to the time that does not compete in the international scope.

**Key words:** Economic performance, competitiveness, producing PYME of footwear.

## Introducción

En muchos países la confección de prendas de vestir y calzados es considerada una actividad estratégica, no sólo por su relevancia para el autoabastecimiento nacional (ya que satisfacen necesidades básicas de la población), sino por su potencial para la generación de empleos. En este sentido, el objetivo general del presente artículo consiste en analizar el desempeño económico de las PYME zulianas fabricantes de calzado. Para lo cual se caracterizó, no sólo el desempeño comercial nacional e internacional, sino también el desempeño en recurso humano, proceso productivo y financiero.

El artículo presenta una descripción del potencial competitivo de las PYME, las bases teóricas que permiten considerar al desempeño económico como un resultado de la capacidad competitiva y al mismo tiempo factor de com-

petitividad, un breve análisis del sector calzado para luego introducir el desempeño económico de las PYME zulianas fabricantes de calzado.

## Metodología

En referencia a la metodología utilizada, se recurrió a un estudio descriptivo-documental y de campo, pues se pretende mostrar el desempeño de las PYME zulianas fabricantes de calzado en relación a determinadas variables. En la primera fase del proceso de investigación se realizó una revisión del marco teórico existente (estudio documental) posteriormente, se levantó información primaria a través de entrevistas aplicadas a los gerentes de las PYME zulianas fabricantes de calzado, utilizando la técnica del censo a través de la entrevista personal guiada con un formato semiestructurado. Para el año 2004 la difícil si-

tuación político-económica provocó una drástica reducción del número de empresas en el sector, a tal punto que sólo pudo constatar la existencia de nueve empresas, de las cuales fueron entrevistadas efectivamente seis, ya que tres empresas no proporcionaron información para el estudio.

## 1. Potencial competitivo de las pequeñas y medianas empresas

Para efectos del presente artículo se entenderá como PYME a la unidad de explotación económica que efectúa actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos; dentro de éstas se consideran pequeñas empresas, aquellas con un promedio anual de trabajadores entre 11 y 50 personas y ventas anuales entre 9001 y 100.000 Unidades Tributarias (UT), mientras que las firmas que posean un promedio anual de trabajadores entre 51 y 100 personas y ventas anuales entre 100.001 y 250.000 UT se consideran como mediana empresa según el Decreto Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria (República Bolivariana de Venezuela, 2001). Refiriéndose específicamente al caso de la empresa manufacturera o industrial, que son aquellas dedicadas a la transformación físico-química de sustancias inorgánicas u orgánicas en productos nuevos (Romero et al, 1999), modificando materias primas a través de diversos procesos.

El factor de competitividad clave para la PYME reside en su alto grado de flexibilidad. Este tipo de empresas son más adaptables que las grandes a las fluctuaciones cíclicas de la economía, pudiendo localizarse en áreas relativamente periféricas, por lo que están menos concentradas en áreas industriales. La capacidad de adaptabilidad se pone de manifiesto en el uso del capital (equipos, instalaciones y recursos financieros), debido a que los montos de inversión requeridos son relativamente bajos (en comparación con la gran empresa), lo cual facilita y acelera la toma de decisiones, pudiendo recurrir al mercado de maquinaria usada (Castillo y Cortellese, 1988).

Por otro lado, en cuanto a la satisfacción de la demanda, la PYME exhibe también un gran potencial de flexibilidad, que le permite traducir los continuos cambios en los gustos y exigencias de los consumidores modernos en una ventaja. Normalmente la PYME enfrenta segmentos de mercado de tamaño limitado, lo que les permite satisfacer de manera oportuna eventuales variaciones de la demanda (Castillo y Cortellese, 1988).

En la actualidad el factor crucial para la competitividad se centra en la agilidad, es decir en la capacidad empresarial

de adaptarse a las condiciones continuamente cambiantes del mercado. "...En el presente, la rapidez para detectar las nuevas tendencias en los patrones de conducta y necesidades de los consumidores, la velocidad para diseñar, producir y comercializar los productos para las nuevas necesidades se está convirtiendo en el modelo gerencial para las empresas líderes" (Rosales, 2000: 27). En este sentido la PYME tiene ventajas sobre las grandes empresas, pues su reducido tamaño les permite ser más ágiles. Además la "agilidad" es un elemento que incluye una relación muy cercana entre estrategias y desempeño económico.

Por otro lado las pequeñas y medianas empresas pueden construir ventajas competitivas a partir del estudio de los eslabones con competidores, clientes y proveedores, tal y como ha ocurrido en países como Italia y Japón, donde éstas se han desarrollado gracias a una fuerte relación de complementariedad entre las mismas, sus clientes y proveedores (Rosales, 2000).

Para los establecimientos PYME la productividad y calidad generada en el taller o la planta de producción constituyen el arma principal para la competitividad, por lo que la función de producción debe disponer de la estrategia, la organización y apoyo adecuados. En los primeros años de la empresa, el dueño-gerente suele encargarse directamente de la producción, pero con el paso de los años, termina dedicando la mayor parte de su tiempo a las funciones de gerencia del negocio (relaciones interinstitucionales, búsqueda de financiamiento externo, negociaciones con el Estado y/o sectores privados), por lo que delega las actividades relacionadas con la producción a una "persona de confianza", lo que equivale a perder control sobre las fuentes básicas de ventajas competitivas de este tipo de empresas.

La competitividad garantiza la supervivencia de la pequeña y mediana empresa en los mercados nacionales y especialmente en los internacionales, pues un alto grado de competitividad conlleva a lograr el posicionamiento en el mercado, obteniendo un beneficio superior. Para desarrollar su potencial competitivo una empresa debe crear y mantener ventajas competitivas sobre sus rivales reales y potenciales (Sandrea, 2000).

Para la pequeña y mediana industria el ser competitivo es lograr, a través de la utilización eficiente de los recursos (humanos y materiales) que la producción de bienes y servicios satisfaga las necesidades de los usuarios en cuanto a precios y calidad, de manera que permita a la empresa captar mercados, mantenerse en ellos y ampliar su participación.

Las PYME presentan una serie de ventajas que las convierten en unidades económicas de gran importancia para cualquier país:

- Se han convertido en la principal fuente de empleo a nivel mundial, ya que absorben un alto porcentaje de la población económicamente activa (CEPAL, 2001). Las PYME crean mayores oportunidades de empleo, dado que requieren de un uso menos intensivo de capital y mayor mano de obra. En término de la contratación de personal, las PYME son más flexibles que las unidades mayores, gracias a su mayor facilidad para ajustar el empleo de factores productivos a las condiciones del mercado, lo que es particularmente cierto en el caso del trabajo (la escasa significación de las cantidades involucradas disminuye la reacción social y la acción sindical ante despidos) (Castillo y Cortellese, 1988).
- Las PYME constituyen una parte importante del parque industrial de cualquier país, pues es el tipo de organización empresarial más numeroso en el mundo. Sin embargo, la participación relativa de las PYME en la estructura industrial, tanto a nivel de venta como de producción, no siempre es significativa, especialmente en países pequeños (CEPAL, 2001).
- Las PYME pueden ser utilizadas como instrumentos para moderar las tensiones sociales dado que estas empresas promueven la desconcentración de la población de los grandes centros urbanos y brindan oportunidades de ingresos a estratos excluidos. Además, el fortalecimiento de este sector tiene impactos positivos significativos sobre la generación de empleo y la distribución del ingreso y, por ende en el bienestar colectivo. Con lo cual las PYME pueden contribuir a una mayor equidad social (Rosales, 2000).
- La incorporación de nuevos enfoques gerenciales como el outsourcing abren nuevas oportunidades para el desarrollo de las PYME, específicamente por lo que se refiere a la contratación externa de labores.
- La atención personalizada a sus clientes y procesos, les permite funcionar con un nivel muy inferior de burocracia en comparación con las grandes empresas.
- Las PYME han contribuido al desarrollo del comercio internacional al aumentar la producción de bienes para la exportación, especialmente productos manufacturados con alto valor agregado, lo cual in-

crementa el ingreso de divisas en aquellos países donde éstas poseen capacidad para exportar (CONINDUSTRIA, 2000).

Todas estas ventajas hacen de la PYME un objeto de estudio digno de investigaciones profundas. La medición del desempeño se convierte entonces en un tópico necesario e interesante de investigar, sobre todo en lo referente a su contribución al empleo, producto, exportaciones e inversión con miras a lograr un aumento en la competitividad, mientras que, desde el punto de vista social el desarrollo de este tipo de empresas representa una oportunidad para la reducción del desempleo y la pobreza de la población. En líneas generales todos los estudios coinciden en que el apoyo del gobierno debe dirigirse no sólo al aspecto financiero, sino que debe hacerse énfasis en promover las capacidades gerenciales e innovadoras.

## 2. Desempeño económico como factor de competitividad

Dependiendo del enfoque teórico abordado, es posible identificar diferentes factores que afectan el grado de competitividad que una empresa puede alcanzar. El desempeño económico de cualquier empresa representa la evidencia empírica del éxito competitivo, por tanto, más que un factor de competitividad, éste puede analizarse como la demostración de sí se es o no competitivo y en que medida.

Como factor de competitividad, el desempeño económico empresarial, está estrechamente relacionado con las funciones operativas del negocio. Por tanto, se relaciona directamente con las estrategias funcionales.

En este contexto se entenderá por operaciones todas aquellas actividades que agregan valor a un producto a medida que es procesado, convertido o trasladado, es decir incluyen tanto la producción como la distribución física de un bien. Thompson y Strickland (1994) consideran a las estrategias operativas como aquellas diseñadas para dirigir las unidades básicas del negocio: plantas, regiones, distritos de ventas, y departamentos en las áreas funcionales, centros de distribución, y para manejar tareas como compras de materiales, control de inventarios, mantenimiento, embarques, campañas de publicidad, entre otras. Por lo tanto las estrategias operativas son aquellas que analizan cuestiones como: La capacidad de planta, la inversión en las plantas productivas, los procesos de fabricación, los requerimientos de existencias (materias primas, y productos semi-elaborados).

Al analizar el desempeño económico como un factor de competitividad, debe tenerse presente el enfoque competitivo que se pretende alcanzar. Porter (1990, citado por Piedra y Kennedy, 2004) introduce la noción de la importancia de la competitividad empresarial, en este sentido se hace énfasis en que son las empresas (industrias y segmentos industriales) y no los países quienes compiten internacionalmente, la competitividad se entiende como la diferencia entre el valor que crea una firma para los compradores y el costo en que incurre, en este contexto el éxito competitivo puede alcanzarse ofreciendo precios más bajos que los competidores o un producto superior (diferenciado) que justifique un mayor precio.

La competitividad en el ámbito empresarial según Cook y Bredhal (1991, citado por Piedra y Kennedy, 2004) se entiende como la habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes a mejores precios que los ofrecidos por los competidores, cubriendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados. Por tanto, puede decirse que la competitividad organizacional comprende la capacidad que posee un producto, cualquiera para rivalizar con otros (as) (dentro de una misma clasificación) en un determinado mercado.

También, la competitividad se entiende como la habilidad de empresas, industrias, regiones o áreas geográficas para generar en un contexto de competencia internacional, niveles relativamente altos de ingreso y empleo de factores, sobre bases sostenibles (Velásquez, 1995). Asimismo, Hertford (1998, citado por Piedra y Kennedy, 2004) consideran a la competitividad como la capacidad por parte de una empresa de sostenerse económicamente durante varios años, obteniendo retornos iguales o mayores a su costo de oportunidad.

En general, existen diversos enfoques para el análisis competitivo (sistémico, basado en el mercado, en la tecnología, en la innovación, de ingeniería, entre otros) y diversos marcos de aplicación (nacional, regional, sectorial, empresarial e individual) (Fundapyme, 1999).

En la presente investigación, se asumió el enfoque de medio ambiente sistémico el cual considera que la competitividad no sólo se deriva de la eficiencia interna (capacidad para maximizar el ingreso de los factores) sino también del entorno, entendido como los incentivos, los recursos provistos por los mercados de capital y de trabajo, la calidad de los insumos y la infraestructura (Velásquez, 1995).

La competitividad sistémica "...se caracteriza y distingue, ante todo, por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro. Sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas (nivel meso). Además, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta)" (CEPAL; 2001: 7).

La competitividad sistémica contiene la diferenciación de cuatro niveles analíticos: Meta, macro, meso y micro. **Nivel Meta:** Constituido por los patrones de organización política y económica orientados al desarrollo y por la estructura competitiva de la economía en su conjunto. Este nivel contiene: Factores socioculturales, escala de valores, patrones básicos de organización, política, jurídica y económica, capacidad estratégica y política. **Nivel Macro:** Comprende: Política presupuestaria, monetaria, fiscal, cambiaria y comercial. **Nivel Meso:** Formado por las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y por las instituciones (institutos tecnológicos, centros de formación y capacitación profesional, instituciones financieras especializadas, instituciones de fomento de exportaciones, cámaras empresariales). Este nivel contiene: Política de infraestructura física, educacional, tecnológica, de infraestructura industrial, ambiental, regional, de exportación e importación (CEPAL, 2001).

Finalmente, se encuentra el **nivel Micro:** Constituido por la capacidad individual de desarrollar procesos de mejora continua y redes de empresas con fuertes externalidades (CEPAL, 2001). La competitividad en el nivel micro está basada en la interacción. Este nivel contiene: Capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo completo de producción (desarrollo, producción y comercialización), integración en redes de cooperación tecnológicas, logística empresarial, interacción de proveedores y productores. De acuerdo al enfoque sistémico, el desempeño económico se incluye en el nivel micro. El desempeño económico como factor de competitividad fue analizado incluyendo el desempeño en ventas, proceso productivo, recursos humanos, y financiero.

### 3. El sector calzado

En el ámbito internacional, entre los países tradicionalmente más destacados en la fabricación de zapatos se encuentran: Estados Unidos, Reino Unido, Italia, España, Francia, Bélgica, Hungría, y Argentina, ([www.mundocuerdo.com](http://www.mundocuerdo.com), 2004). A mediados de la década de los setenta la búsqueda de producciones a menores costos implicó el traslado de plantas desde países tradicionales hacia otros con reducidos costos laborales como Brasil, Indonesia, Tailandia, Corea del sur, China, India y Vietnam los cuales en la actualidad figuran como importantes productores.

En el mercado del calzado venezolano participan los productores (empresas fabricantes), mayoristas (distribuidores al mayor), detallistas (zapaterías), y consumidor final, adicionalmente el Estado Venezolano se convierte en un agente exógeno de particular influencia en el sector (Urribarí, 1992).

El calzado venezolano (especialmente el zapato de vestir de cuero) es de excelente calidad y diseño, ello gracias al aporte de los inmigrantes italianos, que trajeron consigo sus patrones e ideas sobre calidad y diseño. Aproximadamente el 80% de la producción nacional de zapatos y productos de cuero están en manos de la comunidad italiana residente en el país, es por ello que el estilo y la calidad del zapato venezolano es comparable con el Italiano (El universal, 2004). La calidad del zapato venezolano compite en las islas del caribe, América Latina, Estados Unidos y en menor medida en Europa ([www.italtrade.com](http://www.italtrade.com), 2004).

El zapato casual es el estilo de calzado preferido por el consumidor venezolano dada su comodidad y resistencia. Cabe destacar que el patrón de consumo de calzado en el país no está influenciado por cambios climáticos, como ocurre en otros países, dado que Venezuela es un país tropical, y los diferentes estilos de calzados pueden usarse casi todo el año (El Universal, 2004).

La crisis por la cual atraviesa la economía venezolana ha llevado a muchos fabricantes de calzado a cambiar de actividad convirtiéndose en importadores. Las importaciones de calzado en Venezuela provienen principalmente de China (calzado deportivo), Italia, España, Colombia y Estados Unidos (calzado casual y de piel), Brasil, entre otros ([www.italtrade.com](http://www.italtrade.com), 2004). Las importaciones de zapatos crecieron significativamente a partir del año 1997 y desde entonces han mantenido un nivel elevado, superior al 20%, llegando incluso a cifras excesivamente altas en el 2001, cuando las importaciones de calzados se situaron aproximadamente en un 37% del total de la oferta. En el

año 2002 se evidenció una reducción de las importaciones, sin embargo aun superaron el 20% (Lucas, 2004).

El sector de empresas fabricantes de calzado ha sufrido desde 1989 un proceso de contracción y extinción, donde la sustitución del producto nacional por el importado, así como la reducción del poder adquisitivo de los consumidores (debilidad de la demanda interna), constituyen elementos fundamentales de tal situación (Lucas, 2002). A partir de 1995-1997 se evidencia el fuerte ingreso del calzado del sureste de Asia (especialmente proveniente de la República Popular China), tanto en forma legal como de contrabando e incurriendo en algunos casos en prácticas de dumping. Esta crisis abarca también a los proveedores principales de las empresas fabricantes de zapatos, como lo es la industria curtidora nacional (procesadora de pieles), las cuales se ven afectadas por el exiguo abastecimiento de pieles brutas por parte de los frigoríficos. (<http://www.cueroamerica.com>, 2004).

Para el año 2002 a la ya conocida crisis económica se suma el paro cívico nacional como dramática expresión de la crisis política, resultado de lo cual, la industria del calzado en Venezuela atravesó el peor momento en su historia hasta la actualidad, ello sin contar que ya desde la década de los noventa habían cerrado o modificado su actividad más de la mitad de las empresas que conformaban el sector (Lucas, 2002). “Esto ha provocado el cierre de un 60% de las fábricas de calzado, especialmente medianas y pequeñas”, existiendo para el 2002 unas 250 de las 650 empresas que existían al comenzar la década de los noventa (<http://www.cueroamerica.com>, 2004).

Según la opinión de Miguel Pérez Abad, presidente de Fedehindustria, para el último trimestre del 2003 la PYME manufacturera se recuperó entre un 15% y 17% respecto al resto del año (especialmente en los sectores confección, calzado, plástico, empaques, pinturas, metalmecánica, muebles y alimentos), gracias a la demanda estacional de fin de año, los programas de compras del Estado (aumento del gasto público), el establecimiento de las normas de etiquetado y los planes de financiamiento oficial ejecutados por organismos como: Instituto nacional de la pequeña y mediana industrial (Inapymi), Banco de desarrollo económico y social (Bandes), Fondo de crédito industrial (Foncrei), Banco Industrial de Venezuela (BIV), Banfoandes, y una menor conflictividad política en comparación con el mismo periodo del año 2002 (Chacón, 2004).

Sin embargo dadas las dimensiones de los decrecimientos experimentados en los últimos años, estas tasas no resultan significativas, de hecho en términos de puestos de

trabajo la recuperación en el último trimestre del año fue cercana a 32 mil empleos en el área manufacturera, pero en total en el año 2003 se perdieron entre 55 mil y 60 mil empleos, por lo que no existe recuperación neta (Robles, 2004). Debido a que la mayor parte de las empresas fabricantes de calzado en Venezuela son intensivas en el uso de mano de obra, este sector podría convertirse en un importante generador de empleos, por lo que se considera una decisión estratégica reactivar la industria de calzado venezolana (www.cueronet.com, 2004).

En los últimos años el entorno económico y político desfavorable se han conjugado para dar como resultado el cierre de muchas empresas (Chacón, 2004). Entre los principales problemas que enfrenta el sector calzado se encuentran: Inflación, rigidez del control de cambio, servicios públicos deficientes, elevados costos financieros que perjudican en proceso inversor, baja calificación de mano de obra (escasez de mano de obra calificada), escasez de materias primas, exceso de trámites burocráticos en las aduanas (corrupción administrativa), poca claridad en las políticas gubernamentales, dificultades en los procesos de cobranza, existencia de capacidad ociosa, insuficiencia de demanda (bajo poder adquisitivo de los consumidores), dificultades para exportar, difícil acceso a nuevas tecnologías, competencia desleal de productos importados (contrabando, importaciones masivas provenientes de países asiáticos), surgimiento de empresas informales, fallas en los procesos de control de calidad, entre otros.

La debilidad de la demanda interna, fundamentada en la pérdida del poder adquisitivo del consumidor venezolano ha llevado a que el año 2000 sólo se vendieran 30 millones de pares de zapatos, lo cual implica que el venezolano promedio, si acaso, está comprando zapatos una vez al año. Los estratos poblacionales que presentan mayor demanda son los jóvenes (desde el momento en que ya el pie no crece y hasta los 25 años) y las mujeres (Correa, 2004).

Según los empresarios del sector una de las variables macroeconómicas de mayor impacto en su actividad productiva es la inflación, ya que eleva los costos de las materias primas así como los precios de los productos (López y Villalobos, 1997).

La rigidez del control de cambio fue el elemento que más afectó el desempeño de las PYME manufactureras en el último semestre del año 2003, dada la dificultad para importar insumos necesarios para el sector (compra de insumos y tecnología importada). Sin embargo, el mismo control de cambios obligó a muchos niveles del circuito

económico a demandar productos de origen nacional, por lo que podría decirse que la mencionada medida ha producido una sustitución parcial de importaciones, teniendo un ligero efecto en la reactivación de algunos sectores (Chacón, 2004).

## 4. Desempeño económico de las pyme zulianas fabricantes de calzado

### 4.1. Desempeño en ventas

Para caracterizar el desempeño en ventas, es posible utilizar indicadores como el nivel de ventas brutas en dos momentos en el tiempo, nivel de ventas en unidades físicas así como en unidades tributarias (UT). Sin embargo es difícil que las empresas brinden información en esta materia, la forma en la que los empresarios se sienten más cómodos a este respecto es informando sobre unidades físicas del producto, por tanto sólo se referirá el desempeño en ventas a este indicador, aún así, el 50% de las empresas entrevistadas no respondieron, mientras que las respuestas del otro 50% demuestran un rasgo importante de la crisis por la que atraviesa el sector, donde la debilidad de la demanda interna es el elemento clave que frena las ventas del sector. Para el año 2002 las ventas de las empresas que proporcionaron información oscilaron entre 2500-4999 pares de zapatos anuales (16,67% de las empresas consultadas), 5.000-7499 pares de zapatos anuales (16,67%) y más de 12500 pares de zapatos anuales (16,67%). En el año 2003 el 33,34% de las empresas mantienen sus rangos de ventas en los niveles del 2002, mientras que para el 16,67% disminuyeron levemente ya que sólo una de las empresas que proporcionaron información revela una disminución en su rango de ventas al pasar de más de 12.500 pares de zapatos al año a un nivel entre 7.500-9.999 pares de zapatos anuales (Tabla 1).

A pesar de que permanecen en sus mismos rangos de ventas entre el periodo 2002-2003, la demanda estacional de Diciembre de 2003 implicó una variación positiva en el número de zapatos vendidos, principalmente por la sensible reducción de la actividad económica en Diciembre de 2002, sin embargo esta variación no fue muy pronunciada, por lo que en general se mantienen los mismos rangos de ventas.

Para el 2004, la mayoría de los representantes de las empresas entrevistados (66,67%) consideran que las ventas para el primer trimestre del año 2004 han disminuido en comparación con el mismo periodo del año 2003.

En general el consumidor maracaibero tiene poco conocimiento de las fábricas de calzado localizadas en el mu-

TABLA 1. Volumen de ventas totales anuales (producto líder).

Valor de las ventas en unidades físicas (pares de zapatos)	Año 2002 (Porcentaje de empresas)	Año 2003 (Porcentaje de empresas)
2.500- 4.999	16,67%	16,67%
5.000-7.4999	16,67%	16,67%
7.500-9.999	–	16,67%
10.000-12.499	–	–
Más de 12.500	16,67%	–
No sabe/ No responde	49,99%	49,99%
Total	100%	100%

Fuente: Sandra y Boscán, 2004.

nicipio Maracaibo del estado Zulia. Además duda de la calidad del zapato zuliano, posee poca lealtad a las marcas, siendo calidad y precio las variables decisivas en el proceso de compra de calzado (López y Villalobos, 1997). En la actualidad los consumidores prefieren “reparar” sus calzados en lugar de comprar zapatos nuevos.

Por otro lado, para la medición del desempeño comercial internacional, se propone el análisis de las exportaciones y las importaciones. El nivel de las exportaciones es un indicador del grado de competitividad internacional de un sector, pues la colocación de un producto en los mercados internacionales refleja ventajas, en precio y/o calidad, sobre productos competidores de otros países.

El desempeño internacional de la PYME fabricantes de calzado en el municipio Maracaibo del estado Zulia con respecto a las exportaciones es nulo, pues ninguna de las empresas estudiadas exporta actualmente. Sólo una de ellas (16,67%) reportó haber exportado en alguna oportunidad, por lo que el desarrollo futuro de la actividad exportadora requerirá además del apoyo financiero, un fuerte apoyo logístico y técnico, pues el sector en general carece de experiencia en tal actividad.

Dado que la mayoría de los sectores productivos de la región zuliana registran poca producción por empresa, en lo relativo al desarrollo de la capacidad de exportación podría aplicarse una estrategia de creación de consorcios, los cuales constituyen una alianza estratégica en la que los socios exportan en conjunto para un mismo cliente. Esta estrategia constituyen una ampliación “virtual” del tamaño de las empresas ya que, al sumar recursos, pueden llevar a cabo operaciones imposibles para cada una de ellas por separado: contratar asesores y personal calificado para la

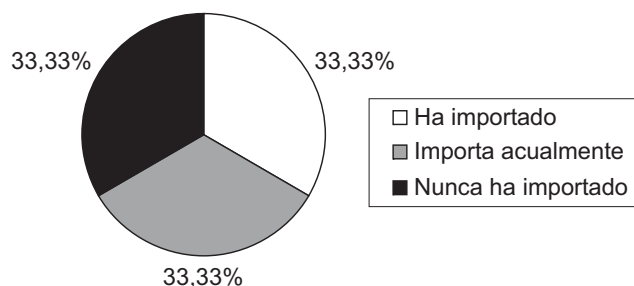
gestión profesional de la exportación, llevar a cabo estrategias promocionales conjuntas y obtener información sobre mercados y oportunidades comerciales. La PYME puede apuntar a nichos de mercado específicos ya que puede desarrollar productos novedosos para los mercados internacionales, posee mejor adaptabilidad a los cambios de tecnologías y tiene gran flexibilidad para satisfacer una variedad de clientes (García, 1999).

Sin embargo, la mayor dificultad que se presenta para la consecución de esta estrategia es la visión individualista del negocio y la desconfianza entre los socios en torno al provecho que el resto obtendrá de la alianza (García, 1999).

En cuanto a las importaciones para el 2004 un 33,33% de los gerentes entrevistados informaron que su empresa importa actualmente, otro 33,33% ha importado en alguna oportunidad materias primas y maquinarias, y un 33,33% afirmó nunca haber importado, este último dato demuestra que una parte significativa del sector ha logrado sobrevivir sin recurrir a importaciones, por lo que al menos para el mercado local el componente importado tiene sustitutos en el mercado nacional. Las materias primas importadas provienen fundamentalmente de Colombia e Italia. En este sentido cabe destacar que a consecuencia del paro cívico de Diciembre de 2002 y principios de 2003 la producción de algunos insumos nacionales fue escasa hasta el punto de desaparecer completamente en algunos casos, lo que aumentó temporalmente la importación de insumos principalmente colombianos (Figura 1).

#### 4.2. Desempeño del recurso humano

Sin duda el recurso humano representa, junto con el uso óptimo de la información, la innovación y la tecnología, un elemento de vital importancia en la promoción de las capacidades competitivas de las organizaciones, ade-



Fuente: Sandra y Boscán, 2004.

Figura 1. Actividad importadora Año 2004



más el análisis de la productividad de la mano de obra constituye una forma de medir la competitividad en función de las destrezas de los trabajadores.

Según Velásquez (1995:28) "la productividad laboral es la cantidad de "riqueza" creada por cada trabajador... mide la eficiencia y efectividad... en la generación de valor agregado o producción bruta". En el sector calzado la productividad del trabajo se mide por el número de pares de zapatos que elabora un (a) trabajador (a) en una unidad de tiempo dada.

Uno de los elementos claves para aumentar la productividad laboral es la capacitación del personal, sin embargo, las pequeñas y medianas empresas tienen estímulos negativos para calificar en forma extensiva porque es una inversión de la que no siempre obtienen beneficios (a veces el trabajador se marcha a corto plazo, lo cual representa una pérdida para la empresa). La mayoría de los gerentes de PYME son renuentes a ocuparse de la formación general, quedándose sólo con el entrenamiento específico, definido este como el conjunto de conocimientos prácticos necesarios para operar los instrumentos de trabajo (Labarca, 1998).

Obtener información sobre la productividad laboral en las empresas zulianas es difícil, ya que la mayoría no lleva estadísticas con respecto a esta variable, y para otras son confidenciales, por tanto a este respecto sólo fue posible encontrar información sobre el número de empleados y la capacitación del personal por empresa.

Para el 2004 la mayoría de las empresas del sector calzado maracaibero pueden considerarse como PYME, pues un 66,67% cae dentro de esta categoría, mientras que el restante 33,33% se considera micro empresas. Cabe destacar que la actual clasificación de una empresa requiere del análisis de dos variables, número de trabajadores y ventas en U.T., sin embargo, sólo el número de trabajadores es un dato accesible, ya que la mayor parte de las empresas no proporcionan información sobre sus ventas en unidades tributarias, adicionalmente la categoría puede cambiar de un momento a otro en el tiempo, así en el año 2002 el 50% de las empresas del sector figuraban como PYME, mientras que en el año 2003 sólo el 33,34% de las empresas (Tabla 2).

Tres de las empresas estudiadas emplean entre 12-50 personas, una emplea 57 y las otras dos emplean menos de 10 personas. Para la mayoría de las empresas la crisis se ha manifestado también en la reducción sistemática del personal. Entre los años 2002 y 2003 un 50% de estas empre-

TABLA 2. Clasificación de las empresas del sector calzado.

Número de empleados /tipo de empresa	Año 2002 Porcentaje de empresas	Año 2003 Porcentaje de empresas	Año 2004 Porcentaje de empresas
5-10: Microempresa	33,33%	50%	33,33%
11-50: Pequeña	33,33%	16,67%	50%
51-100: Mediana	16,67%	16,67%	16,67%
No sabe/ No responde	16,67%	16,67	—
Total	100%	100%	100%

Fuente: Sandra y Boscán, 2004.

sas redujo el número de empleados, mientras que para el primer trimestre del 2004 no se han producido variaciones en el empleo de recurso humano en comparación con el mismo periodo del 2003. Además en este sector existe escasez de personal calificado.

En promedio el personal obrero de las empresas del sector ha aprobado la primera y segunda etapa de formación (primaria y secundaria), lo cual se relaciona directamente con el tipo de trabajo que realizan en la elaboración de los zapatos. Mientras que en todas las empresas estudiadas el personal administrativo y gerencial es profesional (tercer nivel educativo).

En cuanto a la capacitación del personal en el puesto de trabajo, la mayoría de los entrevistados (83,33%) coinciden en que ésta actividad ejerce una influencia significativa en el desempeño laboral, sin embargo ninguna de los gerentes entrevistados realiza para el 2004 actividades de capacitación, en este resultado influyen fundamentalmente las expectativas sobre el futuro del sector, así como sobre la movilidad de los trabajadores.

#### 4.3. Desempeño en el proceso productivo

El desempeño en el proceso productivo implica el grado de eficiencia en la utilización de los factores empleados por la organización, exceptuando el factor humano, analizado en el punto anterior. Por tanto se analizarán variables como: Número de establecimientos en el sector, productos que elabora (producto líder por empresa), fases del proceso productivo e insumos utilizados, capacidad máxima de planta, producción real y margen de capacidad ociosa.

En relación al número de establecimientos en el municipio Maracaibo del estado Zulia, existen para el 2004 sólo nueve empresas fabricantes de calzado y un gran número de distribuidores (zapaterías). El número de empresas

productoras ha variado a lo largo del tiempo como consecuencia de la crisis económica; así en 1997 existían diez empresas (López y Villalobos, 1997), mientras que en 1998 existía un total de 18 empresas (Valbuena, 1998).

Para el 2004 las empresas ubicadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia elaboran principalmente: Calzado casual y de vestir para damas y caballeros, infantiles, sandalias, zapatos de bailes flamencos, para ocasiones especiales (cortejos, novias, primera comunión y otros) y deportivos. Mientras que, de éstos el producto líder (mayor porcentaje de ventas anuales) para la mayor parte de las empresas resultó ser el calzado casual para damas (66,67% de los casos estudiados).

La mayoría de las empresas utilizan procesos de fabricación manual (mano de obra en forma intensiva) (López y Villalobos, 1997), incluyendo entre las etapas del proceso productivo: a) diseño del modelo del calzado, b) realización de patrones para el corte, c) selección de insumos y materias primas, d) ingreso de la materia prima en la empresa, e) distribución de las materias primas e insumos en el área de producción, f) producción del calzado (corte, costura, doblado, armado (pegamento), montado, suelateado, limpieza, acabado final y empaque o embalaje), g) despacho de la mercancía y h) distribución en los puntos de venta.

Entre las materias primas, materiales e insumos utilizados por las empresas del sector destacan: Pega, hebillas, hilos, plantillas, suelas, telas, zarpas, adornos, clavos, forros, herraje, plantas, tijeras, entre otros.

La capacidad máxima de planta es una variable importante en cuanto al desempeño económico, pues por un lado permite identificar el perfil de la empresa frente a la posibilidad de abarcar nuevos mercados en el corto plazo, y por otro lado constituye el parámetro de referencia para establecer el nivel de la capacidad ociosa, aspecto que se considera un indicador del bajo desempeño de una firma. La capacidad máxima de planta, es la habilidad para producir a toda velocidad y sin interrupciones. Se alcanza si la planta o departamento produce al 100% de su capacidad instalada. (Welsch et al, 1990).

La producción real (capacidad utilizada), es más baja que la capacidad máxima ya que existen interrupciones por reparaciones, ineficiencias y otros. Mientras que la capacidad ociosa es la diferencia entre la capacidad máxima de planta y el ritmo real de producto obtenido. Resulta de la suspensión temporal de la producción debido a una disminución en los requerimientos causado por una falta temporal de órdenes. (Welsch et al, 1990).

Para el caso de las empresas estudiadas, en el año 2002, el 100% de las empresas estaban produciendo por debajo de su capacidad máxima de planta, evidenciando en promedio niveles de capacidad ociosa para el sector por el orden del 60%, mientras que para el año 2003 fue aproximadamente un 58%. Esto constituye un indicador que revela el desempeño negativo del sector en cuanto al proceso productivo.

Para el primer trimestre del año 2004 la mayoría de los gerentes entrevistados (50%) consideran que el nivel de producción real ha disminuido en comparación con el primer trimestre del año 2003, un 33,33% considera que se ha mantenido sin cambios, mientras que sólo para una empresa el ritmo de producción ha aumentado (Figura 2)

En el caso de las empresas zulianas productoras de calzado las limitaciones en cuanto a la capacidad de planta constituyen un freno para el desarrollo de la actividad exportadora, pero al mismo tiempo resulta excesiva para el mercado interno, dada la debilidad de la demanda.

En cuanto a la estructura de costos de producción, es decir a la participación porcentual de los rubros de costos que manejan las empresas, las materias primas y mano de obra comprenden los rubros principales. A demás la mayoría de las empresas del sector trabaja contra pedidos.

#### 4.4. Desempeño financiero

El análisis del desempeño financiero, en el corto y en el largo plazo, se realiza recurriendo al uso de las razones financieras, lo cual permite obtener una visión global de la situación de las empresas. Los índices financieros son una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos. Sin embargo, los resultados de estudios previos al menos en el municipio Maracaibo del estado Zulia, demuestran que una porción importante de las empresas no llevan registros sobre su desempeño financiero. Según estos estudios

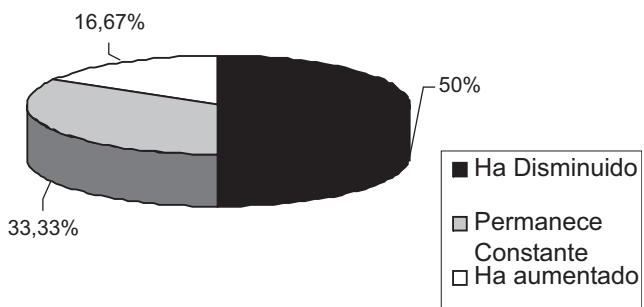


Figura 2. Variación del nivel de producción año 2004.

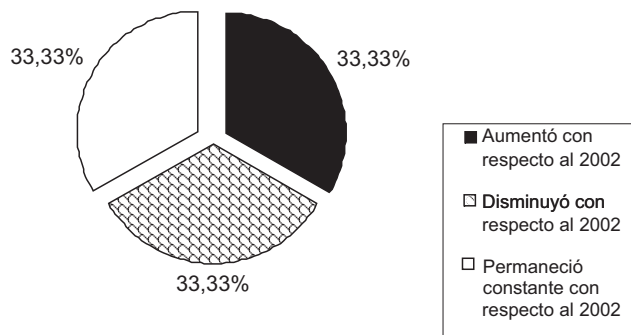
un porcentaje significativo de establecimientos PYME sólo utilizan el Balance General (92%) y el Estado de Ganancias y Pérdidas (100%), “esto puede explicarse si se considera que son estados financieros exigidos frecuentemente por los organismos gubernamentales para el cumplimiento de las leyes tributarias...” (Vera, 2001: 79).

Lo acotado en los párrafos anteriores constituye sin duda una grave limitación para el estudio planteado, por lo que los indicadores utilizados a este respecto fueron comparaciones entre algunas variables de interés como: origen del financiamiento para el capital de trabajo (Hernández, 2000), inversión, financiamiento de nuevos proyectos de inversión, y evolución de la utilidad neta.

En este sentido para el año 2002 el financiamiento del capital de trabajo provino principalmente de: Recursos propios de la empresa (50% de los casos estudiados), crédito comercial (extensión al máximo de cuentas por pagar a proveedores), Préstamos de socios o accionistas y préstamos bancarios. Esta situación se repite en forma similar para el año 2003, sólo que en ese año ninguna empresa informó recurrir a préstamos bancarios. Para la mayoría de las empresas del sector el financiamiento del capital de trabajo proviene de los fondos que genera su propia actividad productiva, lo cual es un buen indicador de que al menos la actividad de la empresa permite la supervivencia, pero al mismo tiempo la escasa utilización de créditos bancarios frena el crecimiento, pues sus fondos internos no son suficientes para financiar ampliaciones.

Con respecto a la inversión los resultados son muy distintos para cada empresa, para algunas (33,33%) la inversión en el 2003 fue mayor que en el 2002, sin embargo para otras (33,33%) ha ocurrido lo contrario, en el 2003 se invirtió menos que en el 2002, mientras que para el 33,33% restante la situación es estable (se ha invertido aproximadamente la misma cantidad en el 2002 y 2003), para el primer trimestre del 2004 la situación es similar, sin embargo para la fecha una de las empresas estudiadas no había realizado inversiones, lo cual puede explicarse según el conjunto de expectativas sobre el futuro que cada empresario considera de acuerdo su propia apreciación de la situación político-económica venezolana (Figura 3).

El financiamiento de los proyectos de inversión entre los años 2002 y 2003 provino fundamentalmente de recursos propios de la empresa (50% de los casos estudiados) y en menor grado aportes nuevos de capital, préstamos bancarios y préstamos informales (prestamistas).



Fuente: Sandra y Boscán, 2004.

Figura 3. Evolución de la inversión año 2003.

El margen de utilidad neta, muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, al respecto entre los años 2002-2003, se evidencia una disminución de la utilidad para la mayoría de las empresas (50% de los casos estudiados), para el año 2004 se espera que esta tendencia se mantenga según la percepción general de los gerentes entrevistados (66,67%).

## Consideraciones Finales

Para los años 2002-2003 y primer trimestre de 2004 el desempeño en ventas internas de las PYME fabricantes de calzados muestra la crisis por la que atraviesa el sector, así para un 33,34% de las empresas las ventas internas permanecieron al cierre del 2003 en los mismos rangos de 2002, para el 16,67% se evidencia una leve disminución mientras que el resto no proporcionó información. En este sentido, los resultados del sector se vieron afectados por la debilidad de la demanda (caída del poder adquisitivo del consumidor), el contrabando de zapatos especialmente brasileños, y el paro cívico (Diciembre 2002 y principios de 2003). Para el periodo considerado, las exportaciones son nulas, adicionalmente en general, las empresas carecen de experiencia en la colocación de productos en mercados extranjeros, por lo que se sugiere para impulsar el desarrollo futuro de la actividad exportadora la formación de consorcios de exportación.

Como resultado de la crisis económica la mayoría de las empresas estudiadas contratan entre 12 y 20 trabajadores, casi todas ellas han tenido que reducir sus nominas en los últimos años, a pesar de los bajos niveles de contratación de personal, aun los representantes del sector notan esca-

sez de recurso humano calificado. Por otra parte, a pesar de que la mayoría de los gerentes entrevistados (83,33%) consideran que la capacitación ejerce gran influencia en la productividad laboral, ninguna de las empresas estudiadas realizó actividades de capacitación de personal en el periodo considerado. Cabe destacar que en la ciudad de Maracaibo no existen centros de capacitación dirigidos específicamente al personal de la industria del calzado.

Las PYME zulianas fabricantes de calzado han atravesado (como en el resto del país) por un marcado proceso de extinción. En la actualidad sobreviven menos de diez empresas y algunas de ellas no tienen su “fabrica” en el estado Zulia, sino sólo una sede administrativa (buscando reducir sus costos laborales y de insumos, así como mejoras en la calidad de la materia prima). El producto líder del sector es el calzado casual para damas (66,67% de los casos) y el proceso productivo es fundamentalmente manual. Para el año 2003 la capacidad ociosa del sector fue en promedio cercana al 60%, lo cual revela una paradoja para el sector, por un lado la capacidad de producción máxima por empresa es muy restringida para abarcar mercados internacionales (atomización de la oferta), pero al mismo tiempo resulta excesiva para el mercado interno dado el estancamiento de la demanda local. En este sentido, la estrategia de formación de consorcios de exportación permitiría utilizar la capacidad de planta instalada y al mismo tiempo superar la debilidad de la demanda local.

Para los años 2002 y 2003 el financiamiento de la actividad productiva así como para las inversiones realizadas durante el periodo considerado, se obtuvo principalmente de recursos internos. En términos de la evolución de la utilidad neta, para el 50% de los casos estudiados, el desempeño financiero muestra una evolución negativa.

Finalmente, el desempeño de las PYME manufactureras zulianas fabricantes de calzado durante los años 2002-2003 y primer trimestre del 2004 ha sido deficiente en cuanto a las variables: Ventas nacionales, comercio internacional, recurso humano (contratación y capacitación), producción y gestión financiera; lo cual revela un bajo nivel de competitividad local y nulo en el ámbito internacional.

## Referencias Bibliográficas

### Libros:

- ROSALES, R. (2000). **Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana Empresa**. Ediciones IESA. p.p. 131
- THOMPSON, A.; STRICKLAND III, A.J. (1994). **Dirección y Administración Estratégicas**. Addison-wesley Iberoamericana, S.A. USA. p.p. 1034

WELSCH, G.; HILTON, R.; GORDON, P. (1990). **Presupuesto, planificación y control de utilidades**. Prentice-hall, Hispanoamericano, S.A. México. p.p. 697.

### Revistas periódicas:

- ARMAS, V. (1999). Todo lo que quería saber sobre: Esplendores y miserias de las PYMES Venezolanas. **Revista “Debates IESA”**, Volumen V # 1. p.p. 64.
- CASTILLO, M.; CORTELLESE, C. (1988). La pequeña y mediana industria en el desarrollo de América Latina. **Revista CEPAL** No. 34. Chile. p.p. 212.
- CHACÓN, G. (2004). PYMI: atribulada pero en marcha. **Revista Dinero**. Año 15 No. 182. p.p. 82.
- GARCÍA, J. (1999). ¿Pueden exportar las PYMES?. **Revista “Debates IESA”**. Volumen No. 1. p.p. 50.
- VERA, M. (2001) Gestión financiera de la pequeña y mediana industria en la ciudad de Maracaibo. **Revista Ciencias Sociales**. Volumen VII No. 1: 65-89.

### Trabajos de Investigación:

- FUNDAPYME. (1999). **Estudio base para la competitividad de la pequeña y mediana empresa del estado Lara**. p.p. 119.
- HERNÁNDEZ, L. (2000) **El financiamiento de la pequeña y mediana industria PYMI en la región zuliana. (Sector confección 1998-1999)**. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Empresas. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Venezuela p.p. 207.
- LABARCA, G. (1998). **Capacitación en pequeñas empresas en América Latina Temas principales y sugerencias de políticas**. División de desarrollo productivo y empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Chile. p.p. 23.
- LÓPEZ, N.; VILLALOBOS, M. (1997). **Evaluación de las condiciones de mercado que inciden en la fabricación de calzado a nivel del municipio Maracaibo**. Trabajo especial de grado para optar a la licenciatura en administración comercial. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
- Naciones unidas comisión Económica para América latina y el caribe CEPAL. (2001). **Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo centroamericano**. p.p. 54.
- ROMERO, J.; ACOSTA, A; MORALES, M.; BOHÓRQUEZ, E.; GARCÍA, M. (1999). **Comportamiento de la pequeña y mediana industria en la región zuliana**. Cuadernos de investigación No. 5 Año 1. Instituto de investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. p.p. 105.
- SANDREA, M. (2000). **La cadena de valor y la competitividad del sector confección. Municipio Maracaibo, estado Zulia 1999** Trabajo de Ascenso. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Instituto de Investigaciones. Venezuela. p.p. 199.
- URRIBARÍ, W. (1992). **PVC para calzado. Factores que afectan la demanda**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster

en gerencia de empresas. Universidad del Zulia. Facultad de ciencias económicas y sociales. Venezuela. p.p 70.

- VALBUENA, L. (1998) **Estrategias financieras para la pequeña y mediana industria**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en gerencia de empresas. Universidad del Zulia. Facultad de ciencias económicas y sociales. Venezuela.
- VELASQUEZ, M. (1995). **Serie desarrollo productivo No. 27: Indicadores de competitividad y productividad revisión analítica y propuesta sobre su utilización**. (CEPAL). Chile.

**Referencias de medios no impresos:**

- CAFACA- Emergencia en el sector calzado (documento en línea). Disponible: <http://www.cueronet.com> (Consulta: 2004, Abril 12).
- Calzado, accesorios y componentes (documento en línea). Disponible: <http://www.italtrade.com>. (Consulta: 2004, Abril 12).
- CONINDUSTRIA. Plan nacional de apoyo integral a la pequeña y mediana industria. Revolución Competitiva (documento en línea) Disponible: [http://conindustria.org/pyme\\_o\\_pymi\\_venezolana.HTM](http://conindustria.org/pyme_o_pymi_venezolana.HTM). (Consulta: 2000, Septiembre 21).
- CORREA, A. (2000). Menos estrenos a ras de suelo (documento en línea) Disponible: <http://www.eluniversal.com> (Consulta: 2004, Abril 12).
- EL UNIVERSAL. (2004). Flexibilización cambiaria reactivará la PYMI en 2004 (documento en línea) Disponible: <http://www.eluniversal.com> (Consulta: 2004, Abril 29).
- EL ZAPATO. (documento en línea). Disponible: <http://www.mundocuero.com>. (Consulta: 2004, Abril 12).
- LUCAS, G. (2002). Venezuela Industria del calzado. Crisis: Diagnóstico y soluciones 2002. Perfil del sector calzado. Tendencias industriales (documento en línea) Disponible: <http://www.ciz.org.ve>. (consulta: 2004, Abril 20).
- PIEDRA, M.; KENNEDY, L. (2004). Hacia un marco conceptual para evaluar la competitividad de la pequeña y mediana agroindustria (documento en línea). Disponible: <http://www.redepapa.org/piedra.pdf>. (Consulta: 2004, Noviembre 4).
- ROBLES, L. (2003). Pymi se recuperó entre 15 y 17% (documento en línea) Disponible: <http://www.eluniversal.com> (Consulta: 2004, Abril 29).
- TIEMPOS DUROS, hora de cambios (documento en línea). Disponible: <http://www.cueroamerica.com>. (Consulta: 2004, Abril 12).

**Otras Publicaciones:**

- REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. “**Decreto Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria**”. Gaceta Oficial. Caracas. 12-11-2001. No. 5.552 extraordinario. p.p. 50-57.