

Análisis de competitividad en las PYMES del sector petrolero de la Península de Paraguaná

Mercy Narváez, Gladys Fernández, Franklin Revilla y Alexa Senior

*Programa de Investigación y Postgrado, Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo.
E-mail: romenarvaez@cantv.net*

Resumen

El análisis de un sector empresarial permite determinar las posibilidades estratégicas para desarrollar la capacidad competitiva del mismo. Sin embargo, para llegar a identificar cuál será la mejor estrategia se hace necesario conocer las características y peculiaridades de dicho sector y de su entorno, así como las fuerzas fundamentales que ejercen influencia en el mismo. De allí que esta investigación pretende analizar los factores claves de competitividad del sector conformado por la pequeña y mediana empresa (PYMES) ubicada en la Península de Paraguaná, que provee productos y servicios a la industria petrolera establecida en dicha zona. La investigación es de tipo descriptivo, estuvo fundamentada en la modalidad no experimental y el universo poblacional estuvo comprendido por las PYMES registradas en la Cámara Petrolera de Paraguaná. Del estudio realizado se desprende que en el sector hay una marcada rivalidad entre las empresas que lo conforman y que compiten básicamente en aspectos tales como: precio de venta, costos de producción, calidad de los productos y servicios, y satisfacción al cliente. Además, se establece como propuesta para llegar a alcanzar altos niveles competitivos en este sector, la posibilidad de asociaciones o alianzas de algunas de las empresas a través de la estrategia denominada “coopetencia”, para de esta manera ofrecer respuesta conjunta a las amenazas, aprovechar mejor las oportunidades y fortalezas y por consiguiente desarrollar el sector de las PYMES en la Península de Paraguaná.

Palabras clave: Competitividad, estrategias competitivas, pequeñas y medianas empresas, sector empresarial.

Analysis of Competitiveness in Small and Middle Sized Businesses in the Oil Sector on the Peninsula of Paraguaná

Abstract

The analysis of a managerial sector allows one to determine the strategic possibilities for the development of its competitive capacity. However, in order to identify which strategy is the best strategy it will be necessary to know the characteristics and peculiarities of this sector and of its environment, as well as the fundamental forces that exercise influence on it. This research intends to analyze the key factors of competitiveness in the sector conformed by the small and middle sized enterprises (SAME) located on the Peninsula of Paraguaná which provide products and services to the oil industry established in this area. The research is descriptive, and was based on the non-experimental modality, and the universe was composed of the companies registered in the Oil Sector Chamber of Commerce of Paraguaná. From the study it becomes evident that in this sector there is a marked rivalry among the companies that conform it and that they compete basically in such aspects as: sale price, production costs, quality of the products and services, and customer satisfaction. Also, it is established that to reach high competitive levels in this sector, associations and alliances among certain companies (called cooptation) is one possible manner in order to offer combined answer to the threats, and to better take advantage of the opportunities and strengths and consequently to develop the SAME sector on the Peninsula of Paraguaná.

Key words: Competitiveness, competitive strategies, small and medium sized companies, business sector.

Introducción

La apertura de los mercados a través del proceso de globalización ha originado que las empresas busquen incorporarse a la llamada “aldea global”, a través del intercambio de productos y servicios de acuerdo con sus ventajas y necesidades. Sin embargo, para insertarse en este proceso globalizado, se hace necesario que los gerentes y empresarios asuman que éste se manifiesta sin previo aviso quedando solo el recurso de adecuar a la organización, para competir y enfrentar a los competidores; los cuales buscan obtener los favores de los mismos clientes, ofreciendo bienes de menor precio, mayor calidad, en mejor oportunidad y condiciones que el resto.

Para llegar a ser una empresa exitosa en un mercado globalizado se hace necesario poseer la cualidad de ser competitivo en el mercado donde se desempeña cada negocio. Según define Antonorsi (1999), esto equivale a con-

tar con la capacidad para sobrevivir en un mundo donde los sectores comerciales considerados rivales, también están activamente buscando mantener y acrecentar su cuota de mercado.

Para realizar un análisis de competitividad de un sector industrial se hace necesario estudiar entre otros aspectos, la estructura de dicho sector, las condiciones de la demanda, la rivalidad entre las empresas, los factores internos y externos que potencian o limitan el desarrollo del mismo, todo esto con el objeto de formular algunas estrategias que faciliten o promuevan el desempeño competitivo de las empresas que lo conforman a nivel regional, nacional e internacional.

En este sentido, producto de la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para el desarrollo y fortalecimiento económico y social de cualquier país, y sabiendo que éstas pueden ser capaces de satisfacer oportunamente, con calidad mundial y con precios com-

petitivos, los requerimientos de empresas nacionales e internacionales, se estimó necesario realizar este estudio, el cual presenta los resultados referentes al análisis de algunos factores claves asociados a la capacidad competitiva del sector conformado por las PYMES que ofrecen productos y servicios a la industria petrolera ubicada en la Península de Paraguaná.

A los efectos del estudio propuesto, fueron sometidas específicamente a evaluación, el grupo de PYMES regionales, debidamente registradas ante la Cámara Petrolera de Venezuela – Capítulo Falcón (afiliadas a Fedecámaras Falcón), del cual fue seleccionado un total de diecinueve (19) empresas contratistas y proveedoras de bienes y servicios, en los Complejos de Amuay y Cardón, ambos pertenecientes al Centro Refinador Paraguaná (CRP), ubicado geográficamente en la Península de Paraguaná, al norte del estado Falcón.

Metodología

Según el área de estudio abordada, esta investigación se circunscribe al ámbito de las modernas tendencias gerenciales, asociadas al análisis de competitividad, aplicado al escenario económico empresarial regional y nacional.

Según la estrategia empleada para la recolección de datos, la investigación reúne por un lado, rasgos propios de los diseños de tipo documental o bibliográfico, fundamentados en el estudio de las bases teóricas conceptuales de la competitividad empresarial, con especial tratamiento de los factores competitivos que inciden en el funcionamiento del grupo de PYMES suplidoras de bienes y servicios a la empresa petrolera nacional (PDVSA), con especial referencia al conglomerado de estas empresas, asentado en la región.

Por otro lado, según su enfoque, la investigación es de tipo descriptivo, en virtud de que expone y describe las características y conceptos básicos asociados al problema investigado, a la vez que establece relaciones entre la unidad de análisis (PYMES proveedoras de bienes y servicios al sector petrolero) y las variables asociadas a su comportamiento (principales factores competitivos que inciden sobre ellas: precio, calidad, liderazgo en costos, tecnología, posición en el mercado, entre otras ventajas competitivas).

El diseño de este trabajo también puede definirse como No Experimental, pues no se ejerció intencionalmente ningún manejo técnico, operativo o teórico de las variables en estudio. Y de Tipo Transeccional o Transversal, debido a que la etapa de recolección de la información en las em-

presas seleccionadas, se llevó a cabo en un único período de tiempo (desde junio de 2003 hasta enero de 2004).

Resultados de la Investigación

1. Caracterización de las Pequeñas Empresas

Las pequeñas y medianas empresas poseen algunas características genéricas que las diferencian de las grandes y entre otros aspectos les permiten manejarse más fácilmente en los mercados muy competidos. Según expresa Rosales (2002), uno de los elementos que establece diferencias entre la gerencia de una PYMES y la de una empresa más grande es *la* capacidad para manejar la incertidumbre. Cuanto más se intensifica la globalización de la economía, la incertidumbre sobre los tipos de productos necesarios, sus volúmenes de producción y los ciclos de vida de los mismos, aumenta casi exponencialmente, afectando ello por igual a empresas grandes, medianas o pequeñas. Por ello, la sencillez del modelo organizativo de la PYMES le puede facilitar el desarrollo de ventajas competitivas, pues le permite la formulación de estrategias adecuadas para manejarse en ambientes de alta incertidumbre.

La flexibilidad se constituye otra de las características más resaltantes que poseen las PYMES, y esta no es más que la capacidad para detectar y adaptarse a las necesidades y requerimientos del entorno. La flexibilidad implica tener capacidad para cambiar el tipo o modelo de productos, la composición porcentual de la mezcla de producción, los atributos particulares de los productos, los volúmenes de producción y los tiempos de entrega, entre otros aspectos. Por otra parte, también destaca la agilidad como característica de las PYMES, y la misma se define como la rapidez que posea la empresa para responder a nuevas tendencias en los patrones de conducta y necesidades de los consumidores, velocidad para diseñar, producir y comercializar los productos para las nuevas necesidades.

La normativa venezolana (Art. 3 del Decreto de Ley No. 1547, para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, de la República Bolivariana de Venezuela, de fecha 12 de Noviembre de 2001), identifica bajo la denominación de Pequeña Industria, a la unidad de explotación económica realizada por una persona natural o jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores a cincuenta trabaja-

dores y ventas anuales entre nueve mil una (9001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

El mismo artículo define a la Mediana Industria como la unidad de explotación económica, realizada por una persona natural o jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores ni mayor a cien (100) trabajadores y ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.

Para clasificar a las PYMES en este estudio se consideró como parámetro el número de personas que trabajan en ellas, y en virtud de ello se puede decir que el 52,64% de las empresas consideradas en la investigación corresponde a pequeñas empresas, dado que en ellas laboran entre 11 y 50 personas. El 47,36% de las empresas consultadas se corresponden con medianas empresas, ya que en ellas laboran más de 51 personas, pero ninguna de ellas sobrepasa los 100 empleados.

El 89,48% del total de las PYMES encuestadas proveen servicios a las empresas petroleras y petroquímicas ubicadas en la región y sólo el 10,52% de la muestra seleccionada suministra algún tipo de bien a este sector industrial. La distribución porcentual del tipo de bienes y servicios que suministran estas empresas se muestran en la Tabla 1.

En relación con el nivel de producción y generación de servicios, el 47,36% de los empresarios y gerentes consultados considera que poseen altos niveles de producción, mientras que el 26,32% opina que sus niveles de producción y generación de servicios son medios y un 26,32% opina que son bajos (Tabla 2).

En cuanto a la tecnología utilizada por estas pequeñas y medianas empresas para la generación de sus procesos, el 52,64% de las mismas considera que posee tecnología medianamente nueva, mientras que el 47,36% manifiesta poseer tecnología de punta. Con respecto a la responsabilidad ambiental de estas empresas, un alto porcentaje de ellas (78,95 %) considera que sus procesos de producción o de prestación de servicios y la tecnología que utilizan para la generación de tales procesos se puede catalogar como limpia, en tanto que el 21,05% de estas empresas afirman que utilizan procesos y tecnología medianamente limpios.

2. Factores determinantes de Ventajas Competitivas

Según la metodología propuesta por Porter (2000) para el análisis del contexto de la competencia se deben considerar cuatro determinantes o atributos genéricos que conforman el entorno en el que tienen que competir las empresas locales, y que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva, estos determinantes crean el ambiente en el que las empresas nacen y aprenden a competir, y los mismos son:

1. *Condiciones de los factores.* Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.
2. *Condiciones de la demanda.* Naturaleza de la demanda del producto o servicio en cuestión en el mercado interior.
3. *Sectores afines y auxiliares.* Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
4. *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.* Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

TABLA 1. Bienes y servicios que proveen las PYMES de Paraguaná.

Bienes y Servicios	Fa	%
Productos: – Equipos y Materiales	2	10,52
Servicios		
– Ingeniería de consulta y proyectos	3	15,80
Construcción civil, metalmecánica, eléctrica, e instrumentación	7	36,84
Alquiler de equipos	1	5,26
Mantenimiento y reparaciones	5	26,32
Otros servicios	1	5,26
Total	19	100

TABLA 2. Niveles de producción de bienes y generación de servicios.

Nivel de Producción y Generación de Servicios	Fa	%
Alto	9	47.36
Medio	5	26.32
Bajo	5	26.32
Total	19	100

Fuente: Cuestionario aplicado a PYMES de la región Paraguaná (Junio 2003).

A través de estos determinantes o atributos genéricos es posible entender el por qué un sector específico de una nación podrá alcanzar el éxito frente a sus rivales internacionales. Es importante destacar además un elemento que aunque no es considerado como atributo genérico, debe incluirse por su importancia en los procesos de competitividad a nivel nacional e internacional, el mismo se refiere a la posición o papel del gobierno. En el estudio realizado con respecto a estos atributos genéricos se puede decir lo siguiente:

- *Factores de Producción*

Se evidencia la existencia de factores creados o avanzados, tales como: a. recurso humano calificado, el cual ha sido formado en Centros Educativos Especializados y en el Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED), los cuales fueron creados con el fin de capacitar al personal que de manera directa o indirecta trabajaría en la industria petrolera nacional; b. capacidad tecnológica; c. infraestructura. Además se cuenta con otros factores de producción (heredados), tales como: a. la ubicación geográfica; y b. disponibilidad de mano de obra no calificada.

- *Condiciones de la Demanda*

La creación de la demanda tiene relación directa con la política y el esfuerzo que realice el estado venezolano para desarrollar y expandir la industria petrolera nacional, a través de la contratación de servicios, compras y otros programas de apoyo. Sin embargo, esta situación también dependerá de la capacidad de colocación y venta de los productos derivados del petróleo que realice el Estado y por consiguiente la empresa petrolera nacional.

- *Industrias relacionadas y de apoyo*

El sector conformado por las PYMES que proveen bienes y servicios a la industria petrolera nacional se constituye en sí mismo en un cluster (industrias relacionadas y de apoyo) que contribuye de manera significativa al desarrollo competitivo de la empresa petrolera. En tal sentido, hay que destacar que PDVSA ha promovido el fortalecimiento de dicho sector a través de diversos programas, tales como Veprox, orientado a promover las exportaciones

de este sector y más recientemente el denominado “Esfuerzo de Productividad Compartido”. Por otra parte, la competitividad del sector aumentó con las políticas de internacionalización en la década de los ochenta y de asociaciones estratégicas en los noventa (Francés 2002).

- *Estructura y Rivalidad de las Empresas*

En el sector objeto de este estudio se evidencia una marcada rivalidad entre las empresas que lo conforman y ésto es consecuencia de que todas compiten por el mismo cliente. Tal situación genera una alta presión competitiva que exige a estas PYMES ´s demostrar su capacidad para producir bienes y servicios consistentemente con la calidad requerida y con puntualidad en las entregas, lo que crea una presión para la innovación constante en los procesos administrativos y de producción de cada una de ellas.

- *El papel del Estado*

La iniciativa que ha tenido el estado venezolano para promover y desarrollar algunas ventajas competitivas en el sector conexo a la industria petrolera nacional ha permitido que el mismo alcance altos niveles de competitividad y entre las mismas se pueden destacar: a. creación de factores avanzados (desarrollo de capacidad tecnológica, formación de recursos humanos, apoyo a centros educativos especializados); b. creación de la demanda (esfuerzos de los diferentes gobiernos venezolanos para crear la OPEP y recientemente para revitalizarla y fortalecerla); c. creación de un cluster petrolero y petroquímico, y d. políticas de internacionalización y de asociaciones estratégicas para desplegar este sector (Francés 2002).

3. Estructura del sector de las PYMES de Paraguaná

Para estudiar la competitividad en un sector específico Porter (1998), afirma que es necesario realizar un análisis estructural. La estructura de un sector tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego, así como las posibilidades estratégicas del mismo. La situación de competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas, a saber: - amenaza de ingreso, - rivalidad de los competidores, -

poder negociador de los compradores, - poder negociador de los proveedores, y - productos sustitutos.

En el sector objeto de estudio, estas fuerzas presentan las siguientes características:

- *Amenaza de ingreso*: En este sector se requiere de altos niveles de inversión para ingresar o formar parte del mismo, dado que se demandan capital, equipos, conocimiento, recurso humano calificado, tecnología de avanzada, entre otros aspectos, que no cualquier empresa puede poseer y mucho menos una pequeña o mediana empresa recién constituida. Por esta razón se puede decir que es un sector con altas barreras de entrada, y esto es consecuencia de las marcadas exigencias y requerimientos establecidos por la industria petrolera nacional.
- *Rivalidad de los competidores*: Es importante destacar que hay una marcada rivalidad entre las empresas que conforman el sector de PYMES que proveen bienes o servicios a la industria petrolera ubicada en la región de Paraguaná, y esto se debe a que los productos o servicios son adquiridos por un único cliente, el cual fundamentalmente basa su decisión de compra en el precio y en la garantía de calidad ofrecida por la empresa.
- *Productos sustitutos*: Según expresan los empresarios y gerentes consultados, los productos y servicios que ellos ofrecen pueden ser suministrados por otras empresas (locales o foráneas) que posean iguales condiciones de calidad y precio. Esta situación genera que entre ellos se de una alta intensidad en su rivalidad, teniendo conocimiento que son líderes del sector aquellos que son capaces de ofrecer los mejores productos o servicios, atendiendo a factores tales como precios, costos, calidad y satisfacción del cliente.
- *Poder negociador de los compradores*: En este caso el comprador posee un gran poder al ser él quien elige el producto o servicio a adquirir en función de la oferta que se le presente, atendiendo la misma a aspectos tales como precios, calidad superior o más servicios. Esto origina una fuerte intensidad de la competencia. Al respecto, Porter (1998) plantea que un comprador es poderoso cuando es capaz de obtener una gran porción de los bienes ofrecidos, y esto eleva su importancia para los resultados de la empresa oferente.
- *Poder negociador de los proveedores*: En el caso particular de las empresas que ofrecen servicios, las cuales para la situación objeto de estudio representa

casi el 90% de la población estudiada, los proveedores no constituyen una fuerza importante para establecer su posición competitiva. Sin embargo, para las empresas que suministran productos a la industria petrolera nacional tal situación no es la misma, dada la difícil situación financiera del país y los problemas derivados con la situación cambiaria, la cual limita su capacidad para adquirir los bienes que ofrece a la industria.

4. Posicionamiento y Competencia de las PYMES

En relación con los clientes, el 100% de estas empresas considera como su principal cliente a la industria petrolera, específicamente el Centro de Refinación Paraguaná (CRP), por ser éste el complejo petrolero ubicado en la zona, sin embargo, algunas de estas empresas proveen sus bienes y servicios en otras regiones del país donde también se encuentran ubicadas instalaciones de la industria petrolera nacional. Por otra parte, un 36,84% de estas mismas empresas, además de suministrar sus servicios y productos a la industria petrolera igualmente lo hacen con la industria petroquímica y un 47,38% de ellas además suministra sus productos y servicios a otras empresas, tales como Hidrofalcón, Eleoccidente, Alcaldías de la región, Gobernación del estado Falcón, entre otras.

En cuanto a la capacidad de las empresas para satisfacer los requerimientos y demandas de los clientes, el 63,16% de estas empresas manifiesta hacerlo con altos niveles, mientras que un 26,32% opina que pueden satisfacer las necesidades de los clientes medianamente y un 10,52% escasamente pueden cubrir con los requerimientos y especificaciones de sus clientes (Tabla 3).

Para que las empresas sean exitosas deben poner a disposición del cliente valores y satisfacción mayores que los que ofrecen los competidores. En la medida en que cada empresa ofrezca lo mejor de sí para satisfacer las necesidades de sus clientes en esa misma medida estimulará a los competidores para que a su vez generen mejores resultados y de esta forma fomentar la competencia. En el caso objeto de estudio muchas de las empresas consultadas compiten entre sí para obtener los favores de los clientes, entendiendo en este caso que el cliente principal y más importante es la industria petrolera. Sin embargo, es importante destacar que las empresas más grandes y con mayor capacidad tecnológica, económica y de personal se constituyen en las empresas más fuertes desde el punto de vista de la competencia.

TABLA 3. Capacidad de las pymes para satisfacer los requerimientos de los clientes.

Capacidad de satisfacción del cliente	Fa	%
Altamente	12	63,16
Medianamente	5	26,32
Escasamente	2	10,52
Total	19	100

Fuente: Cuestionario aplicado a PYMES de la región Paraguaná (Junio 2003).

En relación con las expectativas de las empresas objeto de estudio con respecto a la demanda futura de los productos o servicios que generan y comercializan y el comportamiento del sector petrolero nacional, se evidencia que el alto nivel de incertidumbre política, económica y social se constituye en la principal preocupación de estos empresarios, ya que un 26,32% manifiesta esta situación como principal preocupación. Sin embargo, otro importante porcentaje de estos empresarios (38,46%) espera que se de en el corto plazo una reactivación de la industria petrolera nacional, mediante el desarrollo de planes y proyectos de expansión, y la contratación para la realización de obras de mantenimiento y reparación, las cuales han estado suspendidas luego del paro de empleados de PDVSA que se realizó a finales del año 2002 y principios del año 2003.

Los productos y servicios son la imagen de la empresa frente a sus competidores y en el mercado y se definen según Kotler y Armstrong (1998), como cualquier cosa que sea posible ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, su empleo o su consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Para que las empresas sean exitosas deben poner a disposición de los clientes productos y servicios que proporcionen un valor y una satisfacción mayor que los proporcionados por los competidores. Al respecto plantea Antonorsi (1999), las empresas competitivas deben tener la capacidad para innovar, desarrollando y lanzando nuevos productos o mejoras, adelantándose a los competidores con el objeto de diferenciarse de ellos. En el caso de estudio, cuando se les consultó a los empresarios cómo percibían sus productos o servicios en relación con los de sus competidores, atendiendo a indicadores tales como: precios, costos, tecnología, satisfacción del cliente, calidad y posicionamiento del mercado, de las respuestas obtenidas se observa una marcada rivalidad entre ellos, fundamentalmente en los precios, los costos y en el posicionamiento del mercado (Tabla 4). Esta situación se debe a que todas estas empresas están compitiendo con otras que generan bienes y servicios que son sustitutos y básicamente tienen como principal cliente a la empresa

petrolera que se encuentra en la región, además la elección por parte del cliente está basada principalmente en el precio, la calidad del servicio o producto y en los niveles de satisfacción que proporcionen las empresas.

En cuanto a las capacidades de producción o en la prestación de servicios, los factores que pudiesen ser considerados como fortalezas para las PYMES de la región son: conocimiento del mercado, calidad de los productos y servicios que ofrecen, altos niveles de productividad, tecnología utilizada y el recurso humano especializado que poseen. En cuanto a las debilidades o limitaciones el costo de la energía y los precios son las principales limitaciones que se les presentan a estas empresas (Tabla 5).

Las principales oportunidades que se le presentan a algunas de las pequeñas y medianas empresas proveedoras de bienes y servicios a la industria petrolera y petroquímica de la región son: apertura de mercados, la inversión foránea y los cambios tecnológicos. Como amenazas o factores que afectan a estas empresas se encuentran: la situación cambiaría, la difícil situación política, económica y social que vive el país en este momento, los cambios estructurales de su principal cliente, es decir PDVSA, el costo de la tecnología, la seguridad y el orden público, y el alto costo de la tecnología (Tabla 6).

5. Opciones estratégicas de carácter genérico para las PYMES

Para liderizar en un mercado, la empresa debe adaptar la oferta a las características y necesidades de los clientes de manera que éstos inclinen su preferencia por encima de la competencia. Porter (1998) y Villalba (2002), coinciden en plantear cuatro posibilidades de estrategias genéricas, las cuales representan la visión de cómo se va a competir dentro del mercado.

- *Estrategia de Diferenciación*

Como su nombre lo indica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas for-

TABLA 4. Diferenciación de productos y servicios con respecto a los competidores.

	Único (%)	Competido (%)
N/S. N/R.	–	–
Precios	–	100
Costos	5,26	94,74
Tecnología	26,32	73,68
Satisfacción del cliente	21,06	78,94
Calidad	21,06	78,94
Posicionamiento del mercado	5,26	94,74

Fuente: Cuestionario aplicado a PYMES de la región Paraguaná (Junio 2003).

Tabla 5. Fortalezas y debilidades.

Factores	Favorece (%)	Limita (%)	No afecta (%)
• Conocimiento del mercado	94,74	–	5,26
• Calidad del producto/servicio	89,48	–	10,52
• Productividad interna	84,21	–	15,79
• Tecnología	73,68	–	26,32
• Costos materia prima e insumos	–	15,79	84,21
• Costo de la energía	5,26	42,10	52,64
• Mano de obra especializada	78,94	5,26	15,80
• Precios	47,38	42,10	10,52
• Dependencia materia prima	–	10,52	89,48

Fuente: Cuestionario aplicado a PYMES de la región Paraguaná (Junio 2003).

TABLA 6. Amenazas y oportunidades.

Elementos del Entorno	Favorece (%)	Afecta (%)	No afecta (%)
• Regulaciones Tributarias	–	52,64	47,36
• Política gubernamental	–	57,90	42,10
• Situación política, económica y social	–	73,68	26,32
• Cambios Estructurales PDVSA	5,26	73,68	21,06
• Capacidad de Compra de consumidor	15,78	63,16	21,06
• Situación Cambiaria	–	89,48	10,52
• Materia Prima / Insumos Importados	–	26,32	73,68
• Fuentes de Financiamiento	–	52,64	47,36
• Apertura de mercados	47,38	31,57	21,05
• Inversión Foránea	47,38	31,57	21,05
• Cambios Tecnológicos	47,38	15,78	36,84
• Costo de la Tecnología	–	73,68	26,32
• Regulaciones Ambientales	26,32	15,78	57,90
• Servicios Básicos (Agua, electricidad, aseo, vialidad)	–	52,64	47,36
• Seguridad y Orden Público	10,52	68,42	21,06

Fuente: Cuestionario aplicado a PYMES de la región Paraguaná (Junio 2003).

mas, diseño o imagen, en tecnología, servicio al cliente, cadena de distribución, o en otras dimensiones.

- *Liderazgo en costos*

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Estas acciones requieren de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar los fines propuestos. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

- *Alta segmentación*

También llamada focalización en valor, consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de línea o producto, o en el mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir a su segmento específico con más efectividad o eficacia que los competidores que lo hacen en forma general.

- *Focalización en costos*

Según este tipo de estrategia se compete sobre la base de costos, pero dirigido a un segmento del mercado. Es decir, esta estrategia muestra una combinación de la estrategia de alta segmentación con la estrategia de liderazgo en costos.

De acuerdo con la situación referida en este estudio para PYMES que proveen productos o servicios a la empresa petrolera y petroquímica ubicada en la región, se puede afirmar que la estrategia más adecuada a desarrollar, utilizando como fundamento las estrategias genéricas desarrolladas por Porter, sería la estrategia de liderazgo en costos, puesto que con este tipo de acción lo que se busca es participar en el mercado con una ventaja de costos que sea atractiva para el cliente. Al respecto expresa Mintzberg (1997), no es de gran importancia tomar la iniciativa de reducir los costos, sino usar el costo del liderazgo para lograr precios más bajos que los competidores y así atraer los compradores. Para este mismo autor es la diferenciación de precio lo que de manera natural impulsa a la estrategia funcional de reducción de costo, como también la diferenciación del producto es la que de manera natural impulsa las estrategias funcionales de mejoramiento de calidad o la creación de innovaciones.

Sin embargo debe quedar claro que este tipo de estrategia impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejoras tecnológicas.

6. Otras opciones estratégicas para el desarrollo competitivo de las PYMES

En virtud de la marcada rivalidad de las empresas que fueron objeto de estudio, por la situación de competencia en función casi exclusivamente de un único cliente, se prevé como acción estratégica para el desarrollo del sector en este momento de coyuntura política y económica del país, las alianzas o estrategias cooperativas, las cuales se definen como aquellas orientadas a sumar capacidades con el fin de competir en mejores condiciones, con el requisito básico de la complementariedad entre los participantes (Villalba, 2002). Mediante la cooperación las empresas logran conjugar sus ventajas competitivas con la finalidad de compartir recursos, reducir riesgos y facilitar la realización de proyectos conjuntos, lo cual les permite optimizar la relación riesgo-costo-beneficio (Cervilla y Lorenzo, 1999). En este preciso momento las empresas esrudidas podrán hacer mejor uso de sus oportunidades y fortalezas con el fin de generar nuevas estrategias para el desarrollo de su competitividad particular y por ende la competitividad del sector en el cual se encuentran.

En Venezuela es común que se den alianzas a través de consorcios, los cuales permiten a varias empresas complementar capacidades para acometer ciertos proyectos, o actividades de interés conjunto, de hecho en el sector de empresas de ingeniería es frecuente encontrar la conformación de consorcios para acometer proyectos de gran magnitud. Según señala Villalba (2002), normalmente el consorcio se constituye como empresa separada, donde tienen participación las distintas empresas integrantes y se extingue al término del proyecto.

La cooperación como estrategia para el desarrollo competitivo de las PYMES que proveen bienes y servicios a la empresa petrolera estatal puede asumir entre otras, la forma de: consorcios, creación de proyectos o empresas en conjunto, y contratos de suministro o de cooperación. En tal sentido, es importante destacar que ésta no sería una nueva estrategia para el desarrollo competitivo de estas empresas, dado que según plantea Francés (2002), en el caso del sector de hidrocarburos en Venezuela se ha evidenciado el desarrollo de ventajas competitivas con el estí-

mulo del Estado, el cual ha promovido la creación de algunos factores avanzados de producción y el llamado cluster petrolero y petroquímico (incluye empresas petroleras multinacionales, empresas de ingeniería, construcción, servicios petroleros y fabricación de bienes de capital) donde algunas de estas empresas se asociaron con el fin de cooperar entre sí e incrementar la competitividad del sector y su internacionalización.

Sin embargo, es necesario destacar que el impulso que siga dando el Estado para promover este sector es de importancia vital para el desarrollo del mismo y de otros relacionados o conexos, ya que la estrategia de cooperación en un sector como el estudiado debe ser apoyada y depende en un alto porcentaje de las políticas gubernamentales de expansión, compras, contratación y otros programas de estímulo que se orienten al mismo.

Consideraciones Finales

En la investigación realizada el sector objeto de estudio estuvo conformado en mayor porcentaje por empresas que proveen algunos servicios, destacándose aquellas cuya principal actividad es la construcción de obras civiles, metalmecánica, electricidad e instrumentación. Además, es importante destacar que este sector está estrechamente relacionado con la industria petrolera, siendo ésta su principal cliente, de allí que el desarrollo de estas empresas esté determinado por el impulso que se da por parte del estado venezolano a la empresa petrolera nacional y esto dependerá de la política y estrategia que establezca el gobierno.

El hecho de que las empresas del sector dependan casi exclusivamente de un solo cliente ha originado que en este momento sus niveles de producción oscilen entre medios y bajos, dado que la situación política y económica del país ha impactado en los planes de inversión y de expansión de la industria petrolera nacional y por esta razón las compras productos y requerimientos de servicios han disminuido.

En virtud de toda esta situación, se hace evidente que en estos momentos estas empresas se encuentran inmersas en un ambiente con altos niveles de incertidumbre, y por esta razón deben hacer uso de su capacidad de adaptación y flexibilidad para adecuarse a la difícil situación que se atraviesa en el país en el área petrolera y promover para su desarrollo algunas estrategias que permitan su progreso.

Es importante destacar que este sector también se caracteriza por requerir altos niveles de inversión en capital, recurso humano calificado, conocimiento, tecnología de avanzada, instalaciones, etc. Por lo que el ingreso de nue-

vas empresas para competir en el mismo implica grandes inversiones y el retorno de las mismas se da a mediano o largo plazo.

Con relación a la capacidad competitiva del sector de las PYMES ubicadas en la Península de Paraguaná, se evidencia una marcada rivalidad entre las empresas que lo conforman. Tal situación se debe básicamente al hecho de que todas tienen como su principal y en algunos casos, como único cliente, al Centro de Refinación Paraguaná, instalación petrolera que se encuentra ubicada en la zona y se constituye en la empresa que mayor niveles de compra en bienes y servicios con características particulares está en la región.

Con respecto a los factores claves que son considerados por estas empresas para asumir una posición de líder en el sector donde se encuentran se muestran en orden de importancia los siguientes: los precios de venta, los costos de producción de los bienes o servicios, el posicionamiento en el mercado, la satisfacción del cliente, la destacada calidad y la organización tecnológica utilizada para la prestación de servicios o venta de los productos. Es importante destacar que los gerentes y dueños de estas empresas están concientes de que la competitividad se determina por la capacidad que la empresa posea para ofrecer productos y servicios que garanticen satisfacción al cliente en términos de precios, calidad y garantía.

Dentro de las estrategias que se proponen para la expansión del sector de las pequeñas y medianas empresas de la región Paraguaná que proveen productos y servicios a la industria petrolera, se plantean las asociaciones o alianzas estratégicas entre algunas de estas PYMES a través de la llamada "coopetencia", la cual define aquellas situaciones en las que varias organizaciones competidoras se unen para formar una asociación de negocios con el objeto de combinar recursos y lograr una posición más fuerte en la industria. Mediante esta cooperación empresarial se podrán conjugar ventajas competitivas y de esta manera compartir recursos, disminuir dificultades y facilitar la realización de proyectos conjuntos.

Este tipo de estrategia permitirá que las empresas asuman acciones colectivas en el sector donde se encuentran, es decir, podrán ofrecer una respuesta conjunta a las limitantes y amenazas que se les presentan en este momento y de este modo se facilitará el desarrollo en aspectos como: calidad de productos y servicios, procesos de investigación y desarrollo, adquisición de tecnología, reducción de costos y acceso a nuevos mercados, nuevas áreas geográficas y por consiguiente a nuevos clientes.

Referencias Bibliográficas

- ANTONORSI BLANCO, M. (1999). **Guía Práctica de la Empresa Competitiva**. Ediciones Venezuela Competitiva. Tercera Edición. Venezuela. 96 pp.
- CERVILLA, M.A.; LORENZO, O. (1999). Redes de Empresas y tecnologías de información: Opciones para el desarrollo de la PYMES. **Debates IESA. Vol. V. No. 1**. Ediciones IESA.
- FRANCÉS, A. (2002). ¿Cómo mejorar la competitividad de las empresas nacionales?. **Debates IESA. Ediciones IESA. Vol. VII. No. 4**. Venezuela.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (1998). **Fundamentos de Mercadotecnia**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Cuarta Edición. México.
- Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. Republica Bolivariana de Venezuela. 2001.
- MINTZBERG H.; BRIAN QUINN, J.; y VOYER, J. (1997). **El Proceso Estratégico**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 641 pp.
- PORTER, M. (1998). **Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de sectores industriales**. Editorial CECSA. Primera Edición. México. 407 pp.
- PORTER M. (2000). **Ser Competitivo**. Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Editorial Deusto. Primera Edición. España. 478 pp.
- ROSALES, R. (2002). **Estrategias Gerenciales para la pequeña y mediana empresa**. Ediciones IESA, C.A. Venezuela. 148 pp.
- VILLALBA, J. (2002). Menú Estratégico. **El arte de la guerra competitiva**. Ediciones IESA, C.A. Venezuela. 102 pp.
-