

## Estrategias gerenciales en las PyMEs venezolanas en el escenario del desarrollo local. Una reflexión Teórica\*

Gladys Fernández

*Profesora Asociada. Investigadora adscrita al Programa de Investigación y Postgrado de la Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo. E-mail: hurtadoj@cantv.net*

### Resumen

---

Los cambios en el entorno nacional y global demandan de los gerentes de las PyMEs una gestión caracterizada por su capacidad de respuesta, rapidez, innovación y flexibilidad, además de la inclusión de la dimensión territorial en el diseño de estrategias, con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Desde esta perspectiva se plantea el presente estudio, el cual tiene por objeto analizar las estrategias gerenciales que deben abordar las pequeñas y medianas empresas para contribuir a dinamizar el desarrollo local. Para alcanzar tal propósito se realizó una investigación descriptiva documental a partir de la revisión de importantes aportes teóricos de diversos autores, relacionados con las estrategias gerenciales y el desarrollo local, presentando como reflexión final que las PyMEs cuentan dentro de sus oportunidades con la estrategia de cooperación empresarial, a través de la cual pueden lograr la integración para la complementación de sus recursos en pro de la obtención de objetivos comunes, y a su vez, contribuir a dinamizar los procesos de desarrollo local.

**Palabras clave:** pequeñas y medianas empresas, competitividad, cooperación, estrategias gerenciales, desarrollo local.

\* Este artículo es producto del Seminario doctoral: Valores, ética y desarrollo gerencial: La gerencia y el diseño de estrategias. Doctorado en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional, de la Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo.

# Managerial Strategies in the Venezuelan SAME on the Stage of Local Development. A Theoretical Study

## Abstract

The changes in the national and global surroundings demand of the managers of the PyMEs a management characterized by their capacity of answer, rapidity, innovation and flexibility, in addition to the inclusion of the territorial dimension in the design of strategies, with the intention of obtaining the development of sustainable competitive advantages. From this perspective the present study is stated, which intends to analyze the management strategies that must approach the small and medium companies to contribute to dynamize the local development. To achieve this purpose a descriptive documentary investigation from the review of major theoretical contributions of diverse authors was conducted, related to the management strategies and the local development, presenting as final reflection that the PyMEs counts within their opportunities with the strategy of the business cooperation, through which they can obtain enterprise integration for the complementation of its resources for the obtaining of common objectives, and as well, to contribute to dynamize the processes of local development

**Key words:** Small and medium sized enterprise, competitiveness, cooperation, managerial strategies, local development.

## Introducción

El sector de la pequeña y mediana empresa se ha considerado como eje impulsor del crecimiento económico nacional, por su capacidad de generar empleos y además por conformar un eslabón fundamental en la cadena de producción, participando como proveedora de grandes empresas y a su vez como canal de distribución. Sin embargo, este sector se encuentra involucrado en una dinámica de cambios constantes en el entorno nacional y global, donde se imponen por una parte la globalización de los mercados y las tecnologías de información y comunicación (TIC's), y por la otra, la atención al impacto social y ambiental de sus actividades.

Esta situación demanda de los gerentes de la PyME's una gestión caracterizada por su capacidad de respuesta, rapidez, innovación, flexibilidad, además de la inclusión de la dimensión territorial en el diseño de estrategias, con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Bajo esta concepción, cobra fuerza el discurso sobre la participación protagónica de los sistemas productivos locales, vale decir las empresas ubicadas en un mismo territorio, en los procesos de desarrollo, concordando con

Vázquez (2000), quién expresa que la capacidad empresarial y organizativa se convierte en un factor estratégico en la transformación y modernización de los sistemas productivos locales. Para competir las empresas necesitan introducir innovaciones tecnológicas, para hacerlo eficientemente, tienen que incorporar nuevos estilos de dirección y de gestión empresarial, considerando además la dimensión ética y una sólida referencia en valores, para el diseño de sus estrategias.

En consecuencia, se plantea el presente estudio el cual tiene por objeto presentar una reflexión teórica sobre las estrategias gerenciales que desde la dimensión territorial deben abordar las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, como recurso dinamizador del desarrollo local. Se utilizó la técnica de revisión documental para indagar acerca de los aportes teóricos relacionados con las estrategias gerenciales y el desarrollo local.

## 1. Tendencias organizacionales de las PyME's

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en una dinámica de cambios continuos, donde es preciso rea-

lizar un monitoreo constante del entorno para adaptar las estrategias y acciones que se formulen en pro de la competitividad organizacional. En tal sentido Francés (2006), expone que la capacidad para adaptar las actividades de la empresa a un entorno cambiante, a menudo impredecible, es uno de los factores de éxito más importante para los gerentes en la Venezuela de hoy. Los gerentes de las empresas nacionales difícilmente pueden mantenerse al margen del acontecer político y social del país.

En este contexto se encuentran las pequeñas y medianas empresas, representadas por unidades productivas y comerciales con un promedio no mayor a 100 trabajadores, caracterizadas por su flexibilidad organizacional, la cual les permite detectar y adaptarse a los requerimientos del entorno, pues tal como señala Rosales (2002), la sencillez del modelo organizativo de la PyME le puede facilitar el desarrollo de una ventaja competitiva, ya que le permite construir eficientemente el tipo de flexibilidad más adecuada para su estrategia. De igual forma Rincón y Romero (2002:370), declaran que: “en la medida en que las organizaciones se hacen flexibles, la competencia las va obligando a ser ágiles, la flexibilidad entonces se convierte en el requisito para competir y responder más rápido que los competidores. La rapidez, así como la agilidad son factores claves a través de los cuales se detectan las nuevas tendencias de los consumidores, además de ser requisitos para diseñar, producir y comercializar con velocidad”.

Desde esta perspectiva, los gerentes de las pequeñas y medianas empresas venezolanas, deben concebir estas organizaciones como un ente en evolución permanente caracterizadas por la flexibilidad en sus procesos, agilidad en sus funciones y la adopción de estrategias ajustadas a las cambiantes necesidades del entorno. Coincidiendo con el planteamiento de Fred (1990), quien señala que la gerencia estratégica no significa predecir el ambiente, pues ello sería imposible en un medio como el nuestro. Se trata de realizar un análisis formal del entorno para definir escenarios, formular líneas de acción para cada uno, y tomar provisiones para una adecuada ejecución. La incertidumbre no constituye pretexto para no planificar estratégicamente, mas bien la justifica.

Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas se encuentran inmersas en un nuevo modelo económico, promovido por el estado venezolano expresado en el marco legal vigente, representado por la Constitución Nacional de 1999, desde donde se introducen los conceptos de economía social y participativa en la búsqueda de una combinación de la economía capitalista con la social, im-

pulsando la diversificación del sector productivo a través del aprovechamiento de las capacidades productivas locales, transformándolos en bienes y servicios que permitan satisfacer las necesidades además de generar bienestar social, garantizando la calidad de vida para las personas y el medio ambiente. En tal sentido, este modelo involucra elementos tales como: la protección del ambiente, participación de la comunidad y recursos locales; integrando factores sociales, económicos y ecológicos, que propendan a complementar los procesos locales con los globales.

Estos planteamientos son reforzados en la política económica y social del Gobierno, expuesta en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007. Posteriormente, en el año 2004, se reorganiza la política económica a través de la Agenda Bolivariana de Coyuntura y Desarrollo Endógeno, creándose en el mes de Septiembre de ese año el Ministerio para la Economía Popular, ente encargado de dirigir el desarrollo endógeno como estrategia de desarrollo económico local.

En correspondencia con lo planteado Guerra y Guerra (2003), indican que el paradigma empresarial en construcción y conformación actualmente, plantea variaciones en la fisonomía estructural, en los valores y concepciones que guiaron, décadas atrás, el funcionamiento de la organización empresarial. El futuro avizora ya, según las tendencias percibidas en el presente, además del replanteamiento de la idea de empresa, la consolidación de organizaciones que, asumiendo los contornos de la nueva organización, se diferenciará de los valores y objetivos de la clásica empresa lucrativa, para alcanzar finalidades en el ámbito del desarrollo social, y en un mercado que tiende a volverse más competitivo, pero cuyo éxito y equilibrio depende de una visión más humana del trabajo organizado, del desarrollo, así como también de la creación y distribución de riqueza.

Estos autores puntualizan que cuando los objetivos perseguidos por la organización tienen relación con beneficios intangibles como la calidad de vida, el bienestar social, el desarrollo o la superación de pobreza, el modelo administrativo, sin dejar de emplear criterios de eficiencia económica o rentabilidad, debe nutrirse de consideraciones o premisas acordes a la naturaleza de la organización y a valores o medidas más difíciles de identificar.

En tal sentido Camacho *et al* (2002), afirman que las empresas ensayan actualmente procesos de transformación de la cultura basados en el diálogo entre todos los miembros de la organización con vista a descubrir consensos actuales y posibles en los valores practicados, poniendo en marcha procesos de mejora a partir de la realidad

misma de la empresa, procesos que al partir de un consenso libremente asumido son profundamente motivadores y consiguen el compromiso de los empleados en la transformación de la empresa. Es decir, se pretende crear una empresa dinámica en continuo proceso de aprendizaje que elabora y construye los valores que deben conformar su carácter, su identidad o su razón de ser y además busca procedimientos concretos para incorporar estos valores a los procesos ordinarios de gestión.

En suma, las PyME's venezolanas deben considerar en el diseño de sus estrategias los cambios generados en su entorno económico, político, social, tecnológico y cultural, respondiendo con rapidez y agilidad a los requerimientos demandados e incorporando dentro de sus objetivos el desarrollo social, proyectando sus beneficios hacia las localidades donde se encuentran inmersas y la responsabilidad ambiental atendiendo a la protección del ambiente, desde una perspectiva que equilibre el desarrollo económico con el social y la competitividad con la sustentabilidad.

Asimismo, es necesario incorporar una cultura organizacional sustentada en valores que provenga del consenso de los miembros de la organización para que estos la internalicen y se logre la transformación de la gestión empresarial.

## 2. Factores a considerar en el diseño de estrategias

Mintzberg y Brian (1993) plantean que la estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno

Lo que implica en el enfoque estratégico es que la inversión de los escasos recursos disponibles, el énfasis en la motivación y el control de las mejoras estarán orientados a garantizar el valor agregado de cara a los clientes (criterios de competitividad). Con este enfoque se le proporciona un sentido de dirección, coherencia y convergencia a los esfuerzos de los diferentes estamentos de la organización.

En tal sentido, la gerencia de las pequeñas y medianas empresas venezolanas, al establecer sus estrategias, debe tener en cuenta que para ser competitivos no es suficiente con la administración adecuada de sus capacidades y recursos, sino que también es necesario considerar factores

tales como: visión global, capital humano, Innovación, tecnología de información y comunicación y responsabilidad ética, los cuales se detallan a continuación:

a) *Visión global*: el proceso de globalización, caracterizado por la apertura de mercados y la ampliación de las brechas económicas y tecnológicas, requiere que la gerencia considere la organización como un sistema abierto, integrado y flexible, capaz de adaptarse a todos los cambios que se generan, garantizando la productividad de la organización, vale decir que incrementa su horizonte visual.

Cabe resaltar lo planteado por Francés (2006), en relación a que para el gerente nacional el entorno global es un marco de referencia para su actividad, sin embargo las relaciones internacionales serán cada vez más importantes, por lo tanto debe estar al corriente de la evolución de los mercados y la tecnología en los sectores de su incumbencia, así como también se debe mantener al día en relación con productos, competidores y proveedores.

b) *Capital humano*: la diferenciación en las PyMEs dependerá en gran medida de la conformación de su gente, que debe sentirse plenamente identificada con la organización incidiendo de manera directa en el incremento de la productividad. De tal manera, que es necesario considerar como parte de las estrategias gerenciales, elementos esenciales como la motivación y la formación del recurso humano, pues tal como expresa Mora (2006), la motivación es un componente fundamental del desempeño laboral, por lo que el gerente debe tratar de conocer las necesidades más sentidas de sus subordinados para poder ofrecer incentivos que sean valorados por ellos, y obtener de sus trabajadores la conducta y el rendimiento esperado por la organización.

A lo que Pérez (2006:152) agrega: “el proceso de adiestramiento del recurso humano como herramienta de competitividad en la PyME, requiere considerar las necesidades individuales de este recurso, características claves en aspectos visibles, como los comportamientos y aspectos no visibles como los sentimientos y emociones. En este sentido, se deben ejecutar programas de adiestramiento que busquen mejorar el desempeño de los empleados en la ejecución de una actividad o áreas críticas y fomentando modelos de competencia personales orientados a los niveles de motivación, comunicación y liderazgo”.

Por su parte Ferrer y Pérez (2005), indican que en la cultura emergente, las empresas no sólo piensan en obtener riqueza, se plantean también un compromiso social con los miembros de la organización; logrando así crecimiento conjuntamente con el desarrollo y capacitación del

talento humano; condición necesaria para ser cada vez más competitivos e incrementar el capital intelectual de su organización.

c) *Innovación*: el desarrollo de la capacidad innovadora debe ser considerada como un proceso permanente adoptado por las pequeñas y medianas empresas en las estrategias de todas las áreas de la organización, vale decir que no debe limitarse al área de producción. Sobre este particular Senior *et al* (2006), exponen que aún cuando el escenario es complicado, es posible para las PyMEs a través de la puesta en práctica de políticas y estrategias nacionales audaces, embarcarse en el tren de la innovación sin perder de vista la plataforma global, soporte de esta innovación y crecimiento, tal como liberación de mercados, acceso a la información y tecnología foránea; que hacen al país más vulnerable frente a las inestabilidades y cambios de la economía internacional.

Por su parte, Rincón y Romero (2002) señalan que el carácter innovador de las empresas de este siglo, radica en aquella que utilice este instrumento para crear algo nuevo, provocando la transmutación de los cánones hasta ahora establecidos. Gracias a la innovación, se introducen novedades que desencadenan en el desarrollo, mejoramiento de productos y procesos en las cosas ya existentes.

d) *Tecnología de Información y Comunicación*: La eliminación de las barreras en los mercados, producto de la globalización ha determinado la necesidad del uso de las tecnologías de información y comunicación, en tal sentido Romero (2002:426), opina que “Actualmente el conocimiento es considerado la principal fuente de riqueza y de poder de las naciones, así como la principal fuente productiva. Igualmente agrega que la economía del futuro, llamada por algunos la *nueva economía* se sustenta en el conocimiento, el cual a su vez se desarrolla gracias a las nuevas tecnologías de la información”.

Por su parte, Silva y Espina (2006), señalan que en la nueva sociedad de la información y del conocimiento; la comunicación, la información y las tecnologías han pasado a ser recursos de vital importancia dentro de la empresa, agregando que la organización debe estar preparada para auto dirigirse en este siglo, con concepciones actualizadas, gerenciarse en mundos virtuales con la información, la comunicación y las nuevas tecnologías. Este es uno de los retos de la nueva gerencia, ya que en la actualidad se trabaja con bancas virtuales, empresas globales y virtuales, saber y gerencia virtuales, cambio de los roles, de los procesos de trabajos y de los valores organizacionales.

A la luz de estos planteamientos, se concibe que las PyMEs deben considerar la utilización de este recurso para el diseño de las estrategias, logrando alcanzar sus objetivos y obtener ventajas competitivas, al respecto Zavarce, citado por Silva y Espina (2006), señala que las tecnologías de información y comunicación pueden servir de ancla para construir estrategias competitivas o también para apoyar estrategias de cambio, establecimiento de nuevos modelos organizacionales que respondan al manejo del cambio y nuevos principios en su modo de trabajar, este cambio puede ser incremental o paradigmático.

e) *Responsabilidad ética*: las estrategias de las PyMEs Venezolanas deben plantearse desde la perspectiva de la responsabilidad ética, definida por Ferrer y Martínez (2007:20) como el marco de actuación empresarial para la toma de decisiones basado en los principios y valores compartidos entre sus grupos de interés, tanto individual como colectivamente, que conduzca a la organización hacia la consecución de sus objetivos de rentabilidad y permanencia en el tiempo, dentro del contexto social y ecológico en el cual se desenvuelven. Señalan además las autoras, que la internalización de estos valores ético-sociales colocan a las empresas en la plataforma del desarrollo sostenible, satisfaciendo sus necesidades actuales sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras también la satisfagan; y sustentable, generando satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas en armonía con la explotación de los recursos naturales, la orientación del desarrollo tecnológico y la dirección de las inversiones, situación que les garantiza su permanencia en el tiempo, a través de la diferenciación fundamentada en elementos difícilmente imitables.

De lo planteado se deriva que en la actualidad la gerencia PyME debe tomar conciencia acerca de la necesidad de incorporar la responsabilidad ética en la formulación de sus estrategias, con el fin de lograr su objetivo económico y a la vez responder a las necesidades de sus clientes, accionistas, empleados y proveedores (responsabilidad social), así como también a las necesidades del ambiente (responsabilidad ambiental). Tal como expresa Guédez (2001), las estrategias no pueden traicionar ni desvirtuar a los valores de una organización; por el contrario, tienen que nutrirse de ellos. Esta relación entre valor y estrategia es de doble vía: las estrategias deben apoyarse en los valores, pero también pueden influir en ellos para favorecer unas adecuadas relaciones con el entorno.

La responsabilidad social de las organizaciones está referida a la participación de la misma junto a otras instan-



cias en la construcción de un nuevo modo de vivir en sociedad. Narváez *et al* (2004) expresan que la organización puede contribuir no sólo a respetar las leyes, sino a crear o hacer aportes novedosos para la sociedad a través de innovaciones tecnológicas, contribuyendo así a generar una mayor calidad de vida

De igual manera, Machin (2006) refiere que la empresa juega un papel protagónico en la búsqueda y aporte de soluciones tecnológicas a los problemas medioambientales, por lo tanto, para la empresa el medio ambiente constituye un mercado en rápida expansión y una oportunidad de negocio y de creación de empleo, constituyendo además, una parte importante en la imagen, obtención de beneficios, calidad de la interacción empresa-entorno, con el objetivo de integrar progresivamente los criterios de preservación del entorno en los procesos de decisión económica de las empresas.

Es importante destacar que las PyMEs orientadas hacia la adopción de la responsabilidad ética deben incluirla en su misión y visión, logrando su identificación plena en los miembros de la organización, es decir, se debe conformar una cultura organizacional basada en la ética.

### 3. Estrategias gerenciales en las PyMEs

El escenario de cambios en el contexto de las PyMEs demanda la conformación de un nuevo tejido organizacional para la gestión de estas empresas, dejando atrás las estrategias gerenciales tradicionales, para dar paso al diseño e implantación de estrategias innovadoras, que propendan a la obtención de ventajas competitivas, y a la vez contribuyan a dinamizar los procesos de desarrollo local. Cabe señalar lo expresado por Esser *et al* (2001), quienes indican que para ponerse a la altura de las nuevas exigencias las empresas deben, en la medida de lo posible reorganizarse, tanto en los aspectos internos como en lo referido a su entorno directo.

Visto desde la perspectiva de Albuquerque (1999), el desarrollo local es un proceso de transformación de la economía y las sociedades locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante la actuación concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos/privados), para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial locales y la creación de un entorno innovador en el territorio.

En consecuencia, una de las prioridades de la estrategia actual de desarrollo regional y local es, por tanto el desa-

rollo de territorios con capacidad competitiva en un entorno en que la incertidumbre y la turbulencia son grandes. Por ello, se trata de fomentar la innovación, la capacidad emprendedora, la calidad del capital humano y la flexibilidad del sistema productivo. Para conseguirlo, Vázquez (1993) plantea que más que realizar grandes proyectos industriales, se trata de impulsar proyectos de dimensión adecuada, que permitan la transformación progresiva del sistema económico regional y local.

De igual manera, el autor anteriormente referido, puntualiza que el desarrollo empresarial constituye la base del desarrollo regional y local, que tiene múltiples dimensiones. No se trata sólo de que el surgimiento y el desarrollo de las empresas facilitan la creación de empleo, sino, sobre todo, de que fomentan la regeneración del propio tejido productivo mediante la mejora de las capacidades de emprender, gestionar, introducir y difundir las innovaciones a través del sistema productivo.

Para Vázquez (2000) este escenario refleja que la capacidad empresarial y organizativa se convierte en factor estratégico para la transformación y modernización de los sistemas productivos locales, y su carencia constituye un problema en los procesos de reestructuración productiva, sobre todo en el caso de las regiones o territorios periféricos

Los argumentos anteriormente expresados han conllevado a la incorporación del concepto de cooperación en el ámbito empresarial. De tal manera, que las estrategias de las PyMEs en el marco del desarrollo local apuntalan no sólo a la búsqueda de la competitividad, sino también a la integración en redes de cooperación. La utilización de estas estrategias combinadas ha sido denominada *coopetencia*, en virtud de que tiene por objeto la competencia y a la vez la cooperación entre empresas.

Se destaca que la conformación de redes de pequeñas y medianas empresas se ha convertido en uno de los ejes centrales de la estrategia de desarrollo local, reconociendo su papel en la promoción del crecimiento endógeno. Sobre este particular Vázquez (2005), destaca a las redes de empresas como uno de los mecanismos de las nuevas fuerzas del desarrollo; bajo este enfoque el crecimiento se produce gracias a las mejoras en la productividad que genera la introducción progresiva de innovaciones de carácter endógeno en el proceso productivo.

Al respecto Fernández, citado por Escorsa y Valls (2001), plantea que la cooperación es un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con

el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas. De una manera general, estos recursos pueden ser de cuatro tipos: capital, tecnología de productos, capacidad de producción, ventas y redes de comercialización.

En concordancia con lo planteado Pérez (2000) señala que la pequeña y mediana empresa venezolana presenta una oportunidad para insertarse en la nueva economía, a través de su flexibilidad, sus posibilidades y necesidades de crecer en red, asociadas, cooperando para ser más competitivas. De tal manera, que las pequeñas y medianas empresas integrantes de un mismo sistema productivo local, deben conjugar esfuerzos a través de estrategias de cooperación, que les permitan enfrentar competitivamente los mercados globales, puesto que la tendencia es no sólo dar respuesta a las organizaciones sino al contexto donde se encuentran inmersas.

Ahora bien, existen diversas estrategias de cooperación, entre las cuales se plantean a continuación las que se adaptan a la realidad de la PyME venezolana:

*a) Cluster*, que según Fonseca (1997) se refiere a la agrupación natural de las empresas de un determinado sector, a partir de las externalidades favorables que ofrece, por ejemplo, la proximidad geográfica, y que facilita a las empresas compartir información, tecnologías, denominaciones de origen, así como también el prestigio alcanzado por el cluster.

*b) Asociatividad*, que para Rosales (1997) es concebida como un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas las cuales se unen de manera voluntaria para la obtención de un objetivo en común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial

*c) Distrito Industrial*, presentado por Dini (1997) como una aglomeración de múltiples pequeñas y medianas empresas orientadas al mismo sector industrial, y concentradas en una misma área, que se complementan mutuamente y cooperan intensivamente para favorecer la competitividad de la aglomeración

*d) Redes de empresas*, que para Dini (1997) están conformadas por un número limitado de empresas, las cuales son claramente identificables y su composición es menos variable. Los miembros de una red no pertenecen necesariamente al mismo territorio

Considerando lo expuesto, las pequeñas y medianas empresas cuentan dentro de su abanico de oportunidades con la estrategia de cooperación a través de la cual pueden lograr la integración empresarial, presentando diversas alternativas, que le permitirán a través de la complementa-

riedad de sus capacidades su crecimiento y fortalecimiento, contribuyendo así a dinamizar los procesos de desarrollo de las localidades en las cuales se encuentran.

## Consideraciones Finales

El reto que deben asumir las pequeñas y medianas empresas, en el marco de la dinámica de cambios en el cual se desenvuelven, está direccionado a diseñar estrategias que propendan a la búsqueda de rentabilidad con responsabilidad social y ambiental, vale decir que equilibre el desarrollo económico con el social y la competitividad con la sustentabilidad, para lo cual es necesario incluir dentro de sus objetivos la protección del ambiente, la participación de la comunidad y el aprovechamiento de los recursos productivos locales.

Igualmente, estas organizaciones deben asumir, a través del consenso de todos sus integrantes, la construcción de valores compartidos que sean internalizados e incorporados a sus procesos de gestión, vale decir que se conforme una cultura organizacional compartida, la cual contribuirá al logro de los objetivos económicos y sociales de la organización.

Por otra parte, los gerentes de las PyMEs deben considerar en la formulación de sus estrategias factores como: **la visión global**, la cual le permitirá estar al tanto de la evolución de los mercados, productos, competidores y proveedores; **el capital humano**, considerado parte del capital intelectual de las organizaciones puesto que genera valor agregado en los procesos y contribuye significativamente al logro de los objetivos; **innovación**, calificado como el eje fundamental para el mejoramiento de productos y procesos; **tecnología de información y comunicación**, por medio de la cual se desarrolla el conocimiento,preciado como la principal fuente productiva y, a su vez, es una herramienta que permite automatización de los procesos y agilizar funciones en las empresas; **responsabilidad ética**, tomando en cuenta por una parte las necesidades de sus clientes, accionistas, empleados y proveedores (responsabilidad social), y también las necesidades del ambiente (responsabilidad ambiental), orientándose a la conformación de una cultura organizacional basada en la ética.

Finalmente, cabe resaltar que las pequeñas y medianas empresas venezolanas deben conformar un nuevo tejido organizacional que propenda al diseño e implantación de estrategias innovadoras que contribuyan a dinamizar los procesos de desarrollo local, para lo cual deben asumir mecanismos de cooperación que a su vez le permitan incrementar sus ventajas competitivas, presentándose den-

tro sus oportunidades de integración la estrategia de cooperación empresarial, bajo las figuras de: clusters, empresas asociadas, distritos industriales, o redes, a través de las cuales se complementen los recursos de las organizaciones aliadas, para responder competitivamente a las necesidades del entorno.

## Referencias Bibliográficas

- ALBURQUERQUE, F. (1999). **Metodología para el desarrollo económico local**. ILPES. Santiago, Chile.
- CAMACHO, I.; FERNÁNDEZ, J. y MIRALLES, J. (2002). **Ética de la empresa**. Centros Universitarios de la Compañía de Jesús. Bilbao.
- DINI, M. (1997). **Forjando aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas de la Experiencia**. SELA. LIMA.
- ESCORSA, P. y VALLS, J. (2001). **Tecnología e Innovación en la empresa. Dirección y Gestión**. Alfaomega Grupo Editor S.A. México.
- ESSER, K.; HILLERBRAND, W.; MESSNER, D. y MEYERSTAMER (2001). Competitividad sistémica y desarrollo. **En: Teoría del Desarrollo. Nuevos enfoques y problemas**. Editorial Nueva Sociedad.
- FERRER, J. y PEREZ, R. (2005). Competitividad y estrategia competitiva. Capacidades medulares en la búsqueda del éxito organizacional. **Revista Mercadeo Unplugged**. Año 2 Edición 9.
- FERRER, J. y MARTÍNEZ, J. (2007). Responsabilidad ecológica de las empresas del sector metalmeccánico oferentes de servicios a la industria petrolera. **Revista Multiciencias** Vol 7 No. 1:17-25
- FONSECA, H. (1997). Articulación productiva: La Subcontratación. Una Alternativa para las empresas Centro Americanas. **Revista Acta Académica**. Universidad Autónoma de Centro América.
- FRANCÉS, A. (2006). La Gerencia del Siglo XXI. **Debates IESA**. Vol. XI. No. 1. Ediciones IESA, CA. Caracas.
- FRED, D. (1990). **La Gerencia Estratégica**. Legis Editores. Bogotá Colombia.
- GUÉDEZ, V. (2001). **La ética gerencial**. 2da. Edición. Caracas. Editorial Planeta.
- GUERRA, A. y GUERRA, A. (2003). El nuevo paradigma organizativo en el escenario global y posmoderno. **Revista Compendium**. Año 6 No. 10:5-19.
- MINTZBERG, H. y BRIAN, J. (1993). **El Proceso estratégico**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- MORA, C. (2006). **Gerencia moderna y PYMEs**. (Documento en línea) Disponible en [http:// www.gestiopolis.com/canales6/emp/cagerenmoder.htm](http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/cagerenmoder.htm). (Consulta: 2007, Junio 07)
- MACHIN, M. (2006). **Desafíos y oportunidades de la gestión ambiental en el ámbito empresarial**. (Documento en línea) Disponible en [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com). (Consulta: 2007, Junio 14).
- NARVÁEZ, M.; SENIOR, A.; COLINA, J.; PEREZ, D. y FERNÁNDEZ, G. (2004). Propuesta de un código de ética universitario enmarcado en la filosofía de gestión. Un caso de aplicación. **Revista Multiciencias** Vol 4 No. 1:16-22.
- PEREZ, C. (2000). Opciones para la Pequeña y Mediana Empresa en un ambiente competitivo. **Revista FACES** Año 9 No. 19.
- PEREZ, D. (2006). El adiestramiento del Recurso Humano, herramienta de competitividad en la PyME. **Revista Multiciencias** Vol 6 No. 2:148-153.
- RINCON, D. y ROMERO, M. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 7 No. 19:355-374
- ROMERO, A. (2002). Las redes de información y su importancia para la investigación científica. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 7 No. 19:425-441.
- ROSALES, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs. **Revista Capítulos SELA**. Edición No. 51.
- ROSALES, R. (2002). **Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa**. Ediciones IESA, C.A. Caracas Venezuela.
- SENIOR, A.; NARVÁEZ, M. y FERNÁNDEZ, G. (2006). Una aproximación a la gestión de ciencia y tecnología en las PYMEs. **Revista Multiciencias** Vol 6 No. 2:194-201.
- SILVA, N. y ESPINA, J. (2006). Ética informática en la sociedad de la información. **Revista Venezolana de Gerencia**, Año 11. No.36:559-579.
- VAZQUEZ, A. (1993). **Política económica local**. Ediciones Pirámide, S.A Madrid.
- VAZQUEZ, A. (2000). **Desarrollo económico local y descentralización fiscal**. Editorial Pirámide, S.A Madrid.
- VAZQUEZ, A. (2005). **Las nuevas fuerzas del desarrollo**. Editorial Antoni Bosch, Madrid.