

Competencias gerenciales de los empresarios de las pymis fronterizas, su realidad contextual y su éxito. Border SME entrepreneurs management skills, its context and its success Real.

Juan Carlos Garmendia Mora

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana (UNEFA), Caracas - Venezuela
juangarmendia@yahoo.com

Recibido: 4 de septiembre 2015

Aprobado: 11 de octubre de 2015

Resumen—Las pequeñas y medianas industrias venezolanas, específicamente las ubicadas en la zona fronteriza entre Venezuela y Colombia, han sufrido una merma en los últimos años en cuanto a número de establecimientos y capacidad productiva; una de las principales causas de esta situación es la poca capacidad que pueden tener los gerentes pymis para afrontar las condiciones complejas del entorno. Por ser el gerente o dueño de la pymi el factor clave en el accionar de la misma, la investigación partió del estudio de este individuo, hasta ir abarcando diversos elementos que complementaron y explicaron su situación actual. El presente artículo tiene por objetivo presentar parte del producto de investigación de la tesis doctoral, dentro de la cual se aportaron elementos teóricos relacionados con las competencias gerenciales de los empresarios pymis, su realidad contextual y su éxito. Se abordó la investigación desde la perspectiva cualitativa, agregándole algunos elementos propios de las investigaciones cuantitativas, para así abarcar una metodología mixta. El investigador se sustentó en el paradigma Interpretativo-hermenéutico. Las principales fases de la investigación fueron: 1) Investigación de campo; se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista en profundidad y la observación. Los informantes claves fueron los empresarios de las pymis. 2) Los datos se sistematizaron para la estructuración de categorías emergentes, con el uso de códigos de colores. 3) Se aplicó la técnica de la triangulación para la interpretación de la información obtenida. Como resultado se obtuvo que los empresarios pymis poseen una amplia experticia técnica, pero pocas habilidades conceptuales, esta falta de habilidades gerenciales ha sido suplida por otra serie de cualidades como la actitud, la intuición y la creatividad. El gerente pymi es un líder absoluto dentro de su organización, debido a sus múltiples tareas no dedica el suficiente tiempo a las actividades estratégicas de la empresa, valora su esfuerzo y dedicación como principal fórmula para el éxito.

Palabras claves: Competencias Gerenciales, Pymis fronterizas, Empresarios, Éxito.

Abstract— Venezuelan small and medium industries, specifically those located in the border area between Venezuela and Colombia, have suffered a decline in recent years in terms of number of establishments and productive capacity; one of the main causes of this situation is the lack of ability that pymis managers could have to address the complex environmental conditions. As the manager or owner of the SMIs the key factor is acting in them, the research came from the study of this individuals, covering diverse elements that complemented and explained their current situation. This article aims to present part of product research for the doctoral thesis, in which theoretical elements related to the SME entrepreneurs management skills, their contextual reality and their success. This research was approached from a qualitative perspective, adding some elements of quantitative research in order to cover a mixed methodology. The research was based on the interpretative-hermeneutic paradigm. The main phases of the research were: 1) Field research; It was used as data collection technique in-depth interview and observation. Key informants were SMI entrepreneurs. Two) the data were systematized for structuring emerging categories, using color codes. 3) Triangulation technique was applied for the interpretation of the information obtained. As a result it was found that the SMI entrepreneurs have extensive technical expertise, but few conceptual skills, this lack of management skills have been supplemented by a number of other qualities such as attitude, intuition and creativity. The SMI manager is an absolute leader within his/her organization, because of its multitasking abilities he/she does not devote enough time to the strategic activities in the company, value their hard work and dedication as the main formula for success.

Keywords: Management Skills, border SMEs, Entrepreneurs, Success.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: juangarmendia@yahoo.com (Juan Carlos Garmendia Mora).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Forma de citar: J. C. Garmendia Mora, "Competencias Gerenciales de los Empresarios de las Pymis Fronterizas, su Realidad Contextual y su Éxito", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 3, no. 2, pp. 10-17 2015.

I. INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo empresarial, el industrial refleja una relevante importancia, ya que allí se transforman las materias primas, agregándoles valor y promoviendo el desarrollo nacional. Dentro de las industrias, las pequeñas y medianas (pymis) poseen una importancia socioeconómica trascendental, son importantes generadoras de empleo.

Específicamente en la zona fronteriza colombo - venezolana, las pymis han sido afectadas por una serie de factores internos y externos que dificultan su accionar, su crecimiento y desarrollo. En los últimos años, el número de empresas industriales ha disminuido notablemente y las que continúan funcionando tienen importantes dificultades para seguirlo haciendo. Lo complejo de los procesos sociales, económicos y políticos que se dan en la región hacen necesario que el gerente pyimi posea ciertas habilidades y destrezas que le permitan llevar a cabo sus funciones de la manera más eficiente posible.

El presente artículo divulga parte de los resultados obtenidos en la investigación cuyo objeto de estudio fue la gerencia de las pymis fronterizas, la cual tuvo dentro de sus objetivos el caracterizar a los empresarios pymis, aportar construcciones teóricas que permitan la visualización de la realidad gerencial de las pymis fronterizas. Metodológicamente la importancia de esta tesis radica en la utilización de un código de colores para extraer la información clave de las entrevistas y cuestionarios realizados, esto como alternativa a la utilización de los softwares diseñados para tal fin.

II. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Dentro del gran abanico de empresas se encuentran las pequeñas y medianas. La referencia [1] afirma que "La base económica de toda sociedad son las pymes; Japón, Europa, Asia y Estados Unidos, se desarrollaron con las pymes. Esto hace innegable el protagonismo en el desarrollo de los países de este tipo de organización". Las pequeñas y medianas empresas son el sustrato más importante en la dinamización de la economía y, en definitiva, en la consolidación de la vida democrática. Aun cuando las grandes empresas son las más conocidas, las de mayor publicidad y las principales protagonistas ante el criterio público, las pequeñas y medianas organizaciones empresariales son los *ejércitos de hormigas* que mueven la economía.

Según los resultados de [2]: "El sector manufacturero sigue creciendo de forma muy inferior al resto de la economía; mientras que el PIB total creció 5,4% entre abril y junio, el PIB de la manufactura permaneció prácticamente estancado con un repunte de apenas 0,4%". Así mismo, Larrazábal, vocero de [2] indica que nueve sectores industriales de los dieciséis que estudia el ente emisor producen entre 14% y 44% menos que el año base del indicador, 1997. Otros resultados de [2] establecen que de un total de 300 empresas entrevistadas, 47% reportó caídas de su producción, con un porcentaje mayor en las pymis, de 57%.

Siguiendo con el análisis de la situación, [3] como presidenta de la Cámara de Comercio de San Antonio del Táchira, en entrevista concedida a [3], realiza una panorámica del contexto de las empresas en la zona fronteriza, manifestando que la producción manufacturera de los sectores de la marroquinería, calzado y confección textil, decreció 40 por ciento en el primer semestre del 2012; en este mismo período, entre dos y tres empresas del sector industrial cerraron mensualmente sus puertas, por las dificultades que tienen para producir. Indica Castillo que lo anterior es consecuencia de la falta de materia prima, escasez de divisas para importar insumos, deficiente servicio de electricidad, entre otros factores.

Ciertamente, el accionar del gobierno incide grandemente en el desenvolvimiento de las pymis, pero también la mayor responsabilidad del funcionamiento de las mismas recae en el empresario. Como [4] indica:

"Seguimos siendo empresarios que vemos una relación en la cual el gobierno toma una serie de medidas y los empresarios siguen endosándole casi la exclusividad del fracaso de sus organizaciones. Aunque esto suene duro, dicho por un dirigente empresarial, esa es una realidad que se debe cambiar, dado que, como hemos dicho, el desarrollo de una empresa depende en gran parte de la sincronía de sus elementos en la búsqueda de sus objetivos, un buen timonero es quien lo logra".

Las teorías más conocidas de estrategia gerencial parten de empresas que son exitosas en entornos estables. Pero en los países altamente volátiles también existen compañías que han prosperado según [5]. En Venezuela y específicamente en la zona fronteriza colombo-venezolana, existen empresas que, a pesar de las condiciones descritas anteriormente, han logrado permanecer en el tiempo y lograr un crecimiento importante.

En las grandes industrias, las responsabilidades de la gestión del negocio son repartidas entre un número considerable de personas, pero en las pymis, normalmente se observa al empresario o dueño del negocio, que también es el gerente general y en quien recaen la mayoría de las decisiones del día a día y de la gestión estratégica. Para [6] las pymis se caracterizan, entre otras cosas por la adopción de decisiones en forma individual y centralizada por el empresario-propietario-gerente. Esto multiplica las actividades y la complejidad en el accionar del gerente de las pequeñas y medianas industrias.

Dentro de las causas de esta problemática se puede indicar que el gerente de la pyimi se encuentra inmerso en un universo complejo para el que es posible que no esté preparado. Las capacidades organizativas y gerenciales del empresario pyimi deben estar a la altura de los retos que le presenta la situación local y global, de no ser así, las pequeñas y medianas industrias no podrán ser protagonistas, no podrán entender las realidades del entorno que ejerce influencia sobre su accionar interno; de no estar el gerente pyimi en sintonía con su organización y todo lo que la circunda, entonces no podrán ser un elemento exitoso fundamental para el desarrollo de la nación. En las organizaciones como las pymis, su desarrollo depende muchas veces de una sola persona: el gerente, que a su vez es el propietario; este debe poseer unas competencias específicas para poder lidiar con un número importante de tareas y actividades necesarias en su accionar como gerente.

Es por lo antes expuesto que la propuesta investigativa contempló el estudio de las competencias gerenciales del empresario pyimi, tomando en consideración los elementos del entorno y aglutinando las demás dimensiones que fuesen surgiendo en esta investigación con características principalmente cualitativa.

III. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación que se realizó, cuyo objeto de estudio es la gerencia de la pyimi fronteriza, se hizo una selección intencional de distintos empresarios y gerentes pymis que sirvieron como informantes claves. Aun cuando las empresas situadas en la frontera colombo-venezolana conviven y se desarrollan en circunstancias particulares, se espera que los análisis, evaluaciones y teorías que surgieron de la misma sirvan de referencia para el resto de Venezuela.

En cuanto a la dimensión tiempo, el estudio en cuestión se desarrolló desde el mes de enero hasta octubre de 2014, en donde se recabó gran parte de la información que sirvió para estructurar el proyecto de investigación y desde octubre 2014 hasta marzo 2015 se aplicaron los instrumentos pertinentes a los informantes claves, se analizaron los resultados y se generaron los constructos teóricos respectivos. En cuanto a la dimensión espacio, se tomaron en consideración las pymis tachirenses ubicadas en las distintas zonas industriales de la ciudad de San Cristóbal y el eje San Antonio - Ureña.

IV. MARCO TEÓRICO

A. Competencias Gerenciales

Para Drucker (2002) las habilidades gerenciales son un grupo de capacidades que un individuo debe poseer para realizar de manera coherente las actividades de liderazgo y coordinación en la función de gerente.

Las competencias o habilidades gerenciales tienen distintas descripciones y clasificaciones. Katz citado por [7] encontró en sus investigaciones que los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas son los conocimientos, destrezas y competencias, así como la experiencia en ciertos campos especializados, como por ejemplo: la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura. Aun cuando este tipo de habilidades se vuelven menos importantes conforme el gerente asciende en la jerarquía organizacional, hasta la gerencia general debe contar con los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades y la capacidad de apreciación de las actividades desempeñadas por el personal que conforma la empresa. Para Katz estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues los gerentes de primera línea tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo operativo en la organización.

Teniendo las pymis pirámides organizacionales de dos o tres niveles solamente, el gerente general o propietario está involucrado directamente en la parte operativa, luego las habilidades técnicas son necesarias para su desempeño.

Seguidamente se tienen las habilidades humanas, las cuales consisten en la capacidad de interrelacionarse y trabajar con otras personas. Estas habilidades son cruciales para el gerente que en verdad quiere ser un líder, motivar e impulsar el desarrollo laboral de cada uno de sus empleados. Al tener buenas habilidades humanas, el gerente puede trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo. Son esenciales en todas las áreas de la jerarquía organizacional; además, los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia. La capacidad de interactuar con muchos tipos distintos de personas, así como de intercambiar información con ellas es vital para una carrera gerencial exitosa.

Por último Katz se refiere a las habilidades conceptuales, las cuales están relacionadas con el pensamiento abstracto, con la planificación estratégica. Mediante estas habilidades, el gerente puede visualizar la organización como un todo, entender la relación entre cada unidad de la misma y comprender la vinculación de la empresa con su entorno. Las habilidades conceptuales comprenden la capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados. En la medida que adquiere mayores responsabilidades, el gerente debe ejercer este tipo de habilidades con mayor frecuencia.

Por otro lado, se deben tener en cuenta las ideas de Mintzberg (1991), quien indica que las cuatro fases o etapa del proceso gerencial (planificación, organización, coordinación y control) establecidas por Fayol en 1916, no dicen mucho sobre lo que los gerentes hacen en realidad.

En su estudio, Mintzberg evidencia las siguientes cuatro realidades:

➤ Los gerentes trabajan a un ritmo incesante, sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad; están fuertemente orientados hacia la acción y no les gustan las actividades reflexivas.

➤ El trabajo de dirección implica la ejecución de varias obligaciones regulares, incluyendo los rituales y ceremonias, negociaciones y procesamiento de información "blanda" que enlaza la organización al entorno. Ciertos deberes ceremoniales como atender visitas de clientes importantes, entregar reconocimientos a

empleados, comidas de negocios, entre otros, formaban parte intrínseca del trabajo del gerente general.

➤ Los gerentes prefieren los medios orales, es decir, llamadas telefónicas y reuniones o contactos para la transmisión de la información. En dos estudios británicos los directivos dedicaron un promedio del 66 al 80% de su tiempo en comunicaciones orales. En el estudio de Mintzberg dio una media del 78%. Los directivos toman en cuenta la información "blanda", incluso las murmuraciones, rumores, y especulaciones.

➤ Los programas sistemáticos de los gerentes para el procesamiento de la información y la toma de decisiones permanecen profundamente en sus cerebros y para describirlos se depende de palabras como *juicio e intuición*.

Las ideas de Katz, Mintzberg, Fayol y otros estudiosos de los procesos administrativos y la vida empresarial, aun cuando son contradictorias entre sí en algunos aspectos, también se pueden visualizar como complementarias; esta amplitud de criterio es lo que dará forma y soporte a la presente investigación.

V. ELEMENTOS METODOLÓGICOS

Para el abordaje de la investigación se asumió el paradigma Interpretativo-hermenéutico en gran parte de la misma, apoyado en algunos elementos del paradigma cuantitativo; con esto se buscó la profundidad en la información, la riqueza interpretativa, la contextualización y la flexibilidad del enfoque cualitativo, así como el control, la comparación del fenómeno en estudio y la posibilidad de generalizar los resultados que aporta el enfoque cuantitativo.

En esta investigación se utilizó principalmente la metodología cualitativa. Con la utilización de las metodologías de tipo cualitativas el investigador pudo aprehender la realidad de la gerencia de las pymis, caracterizando su universo constitutivo. Esto se complementó con elementos metodológicos propios del postpositivismo, es así como se incluyó dentro del proceso investigativo la técnica de triangulación para poder validar los resultados obtenidos.

Siguiendo con los elementos metodológicos, [8] indica que el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. De acuerdo a este grado de profundidad, la investigación se puede calificar como cuasi-etnográfica, de campo y se apoya en el paradigma interpretativo hermenéutico y postpositivista, es decir, se ejerce un enfoque mixto o pragmático. Se trató en esta investigación de describir las relaciones entre los diferentes elementos que componen el complejo sistema interno y externo de la gerencia pymi, así como tratar de explicar el porqué de esta realidad.

Pero bien es cierto que nada suple el ingenio del investigador. [9] indica que el progreso de la ciencia está asociado más a la violación de las reglas que a su obediencia. "Dada una regla cualquiera, por fundamental y necesaria que se presente para la ciencia, siempre habrá circunstancias en que se torna conveniente no solamente ignorarla sino también adoptar la regla opuesta". En la "Estructura de las revoluciones científicas" (1978), Thomas Kuhn citado por Díaz (2000) reconoce que en los diversos momentos históricos y en las diferentes ramas de la ciencia hay un conjunto de creencias, de visiones del mundo y de formas de trabajar, reconocidas por la comunidad científica, configurando lo que él denomina *paradigma*. No obstante, para Kuhn, el progreso de la ciencia se produce por la ruptura de los paradigmas, por la puesta en discusión de las teorías y de los métodos.

La investigación se efectuó en cuatro fases; en la primera se realizó una revisión bibliográfica, hemerográfica y digital de los diversos documentos que pudieron aportar datos para obtener una visión del objeto de estudio, la problemática planteada, las investigaciones que sirven de antecedente y las teorías que sirven de marco a esta investigación.

Para la fase dos, la investigación cuasi-etnográfica se centró en la información aportada por los empresarios de las pymis (informantes claves), los cuales fueron seleccionados tomando en consideración los criterios siguientes: fuesen pequeños o medianos

empresarios industriales y que su empresa estuviera ubicada en la zona fronteriza Colombo-venezolana.

En esta fase se observaron las impresiones de los empresarios acerca de su desempeño como gerentes, como emprendedores y la relación de su accionar con el resto de la empresa y con su entorno. Para ello se diseñó y aplicó una entrevista en profundidad, semi-estructurada y se realizaron observaciones con registro de notas de campo. El guión de entrevista a profundidad se diseñó de acuerdo con las categorías y subcategorías preestablecidas o apriorísticas.

Con base en los resultados obtenidos en las fases anteriores, la tercera etapa consistió en la triangulación de los elementos, datos e información surgida de las entrevistas y notas de campo con los elementos teóricos aportados por otros investigadores; esto le dio mayor sustentabilidad a la investigación y mayores elementos de reflexión al investigador para emprender la última etapa.

La cuarta y última etapa consistió en la creación intelectual, el desarrollo de ideas novedosas que pretenden acercarse a la promulgación de constructos teóricos que expresen la realidad de la gerencia de la pymi. Este proceso, aunque estructurado en las fases mencionadas y en el orden establecido, debió ser flexible en algunos momentos, como el replanteamiento de algún objetivo específico, o la re expresión del título que encabeza la investigación.

VI. TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Las entrevistas realizadas a los empresarios pymis junto a las notas de campo arrojaron un conjunto de datos cualitativos, los cuales fueron contrastados o triangulados con distintos autores para aportarles mayor validez a los hallazgos.

A. Las Competencias Gerenciales de los Gerentes Pymis

1) Habilidades Técnicas

Los empresarios de las pymis tachirenses tienen amplia práctica como emprendedores, antes de su actual empresa, tuvieron otros emprendimientos son conocedores del negocio en el cual se desenvuelven. Para [10] los emprendedores son personas que tienen experiencia, generalmente desarrollan su proyecto con base en los conocimientos adquiridos en trabajos anteriores.

La mayoría de los empresarios tienen una importante experiencia empresarial, el mínimo es de ocho años. Así también, el grado de instrucción y conocimientos de los gerentes tiene que ver y está relacionado con, en la generalidad de los casos, el área medular de la empresa, es decir, al área de fabricación, en donde el talento humano es en esencia obreros técnicos, técnicos mecánicos, técnicos superiores e ingenieros mecánicos e industriales. En este caso existe un importante grupo de ingenieros y profesionales como empresarios.

Lo anterior concuerda con los hallazgos de [11] en donde la mayoría de los pequeños y medianos empresarios tienen estudios completos, o bien a nivel de técnico superior (30, 21%), o bien, a nivel universitario (31,25%). De los empresarios que no alcanzan esos niveles educativos, el 30,3% culminó el bachillerato y de ellos, el 13,54% ha iniciado estudios, o bien a nivel técnico (6,25%) o bien a nivel universitario (7,29%).

De acuerdo a las notas de campo, el cumplimiento de la normativa en materia de seguridad industrial puede ser un indicador sobre el grado de competencias técnicas directamente relacionadas con la médula del negocio industrial, es decir, relacionadas con la planta. La mayoría de los empresarios entrevistados son ingenieros o técnicos con aventajada experiencia en planta, pero el empresario 5 es un profesional del área de la administración y las finanzas, coincide con el hecho de que esta empresa no posee elementos de seguridad industrial.

Por ser organizaciones pequeñas o medianas, muchas veces los emprendedores deben ocupar posiciones o ejecutar tareas en las cuales no son expertos, como el empresario 7, quien a pesar de no ser experto en mercadeo, debe asumir el área de ventas, o el empresario 1 que realizaba las actividades de operario de maquinaria.

En cuanto a lo anterior, [12] indica que cuando un emprendedor busca capital, una de las claves para despertar el apetito de los inversionistas es dejar de ser el hombre orquesta del negocio. Uno de los grandes problemas de los emprendedores es hacerlo todo por él mismo. Entre las ventajas que tiene delegar responsabilidades es que la empresa se vuelve más atractiva para los inversionistas cuando busca financiamiento o inyección de capital. Dice también [13] es importante reconocer que una persona difícilmente es buena para todo, delegar es algo natural, es lo que permitirá llegar más lejos.

2) Habilidades Humanas

La cooperación es muy usada por los empresarios pymis tachirenses. Es una forma de estar informados acerca de la tecnología, el suministro de materias prima y cualquier otro elemento relacionado con el negocio. Esta colaboración que existe entre los gerentes tachirenses es necesaria para un mejor desempeño de sus organizaciones.

La referencia [14] aporta lo siguiente:

“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 *cooperencia*, 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”.

Así mismo, [15] añade que los empresarios de las pymis deberían utilizar sus capacidades de trabajo en red para recopilar información y construir alianzas. Una Red Personal se apoya en las relaciones entre empresarios y otros empresarios, proveedores, inversionistas, amigos, etc. Estos contactos personales pueden ayudarle a tomar decisiones más eficaces, proporcionándole información que reduzca la incertidumbre del negocio.

Debido en gran parte al tamaño menor de estas organizaciones, donde el empresario tiene un trato directo con sus trabajadores, las relaciones patrono – empleado en las pequeñas y medianas industrias se tornan o se transforman en relaciones de amistad, donde están involucrados elementos afectivos y de solidaridad. Relacionado con esto, los gerentes pymis resaltan dentro de sus debilidades el hecho de ser o asumir posiciones relajadas frente a sus empleados, razón por la cual estos últimos se aprovechan para incumplir sus deberes laborales.

Esta relación de acercamiento entre el patrono y el empleado está intrínsecamente asociada al grado de satisfacción que pueda tener el empleado, su afinidad con la organización y lealtad a la misma aporta [16]. Esto tiene que ver con las ideas de [15] quien resalta que en la orientación por objetivos es clave la capacidad de comunicación del ejecutivo, ya que la claridad con que fije las metas, los mecanismos con que mida su cumplimiento y el seguimiento que haga de ellos serán definitivos en el éxito de los objetivos propuestos.

Añadiendo lo indicado en las notas de campo, se observó que los gerentes pymis presentan generalmente un aspecto sencillo, tanto en su apariencia física como en su léxico y conversación, ilustran sus respuestas con ejemplos y anécdotas, son amables y de buena educación tanto en el trato con los clientes, como hacia sus empleados. Todo lo anterior indica que pueden tener buenas capacidades de comunicación al transmitir las instrucciones a sus subalternos o al interactuar con sus proveedores o clientes. Indistintamente de su nivel académico, hablan con propiedad de los aspectos medulares de la empresa, aun cuando su léxico pueda ser bastante coloquial.

Por otra parte, los gerentes pymis refieren que al momento de algún conflicto laboral prefieren negociar rápidamente con la parte involucrada y llegar a un acuerdo extrajudicial, amigable, ya que esto impide que el conflicto afecte el desarrollo de las actividades dentro

de la fábrica y le evita invertir tiempo en diligencias ante los organismos competentes.

De manera similar, [17] resalta que el conflicto tiene aspectos negativos los cuales logran que la cooperación y el trabajo en equipo se deteriore, aumenta el interés personal, la desconfianza mutua, desciende la motivación laboral, disminuye el rendimiento laboral y se pierde mucho tiempo de trabajo ya que pueden prestar más atención al conflicto que al trabajo y al logro de objetivos, las personas pueden tomar decisiones equivocadas, pueden tener comportamientos violentos, se deteriora la salud física y mental y puede traer gastos jurídicos. La herramienta que nos ayuda a poder resolver estos conflictos es la negociación, que es el proceso de diálogo que conduce a un acuerdo mutuamente aceptado.

El cliente, luego de varios años de estar relacionado con la empresa, también es considerado como un amigo por parte del empresario tachirenses. Es fundamental obtener la satisfacción del cliente, para ello Mascareñas (2013) asegura que uno de los factores fundamentales es el trato personalizado, por más moderno, tecnológico o digitalizado que esté el producto o servicio, se necesita darle ese valor tanto de atención personalizada como de personalización y adaptación del producto según las características y necesidades del cliente. Esto ocurrió con el empresario 1 cuando atendió directamente al cliente y flexibilizó sus productos para ofrecerle lo que el cliente necesitaba.

Relacionado con lo anterior, algunos empresarios pymis indican que los clientes los prefieren por sus precios y la calidad de sus productos, pero otros subrayan que simplemente los clientes le compran porque no tienen otra alternativa, porque no hay competencia. La política general de las pymis respecto a sus clientes es tratar de satisfacer a la mayor parte de ellos, aunque sea de una manera disminuida, pero que sigan funcionando.

Algunos datos confirman la disminución del aparato industrial venezolano y por ende la disminución de la competencia para las fábricas que aún están abiertas. Según los resultados de [2], el sector manufacturero sigue creciendo de forma muy inferior al resto de la economía; nueve sectores industriales de los dieciséis que estudia el ente emisor producen entre 14% y 44% menos que el año base del indicador, 1997. Otros resultados de [2] establecen que de un total de 300 empresas entrevistadas, 57% de las pymis reportó caídas de su producción. Así mismo la Presidenta de la Cámara de Comercio de San Antonio del Táchira, en entrevista concedida a [3], manifestó que la producción manufacturera de los sectores de la marroquinería, calzado y confección textil, decreció 40 por ciento en el primer semestre del 2012; en este mismo período, entre dos y tres empresas del sector industrial cerraron mensualmente sus puertas, por las dificultades que tienen para producir.

En el reporte [2] un 67% de las empresas encuestadas disminuyeron su producción en el 2014 con respecto al 2013.

Entonces, al disminuir la oferta, disminuye la competencia y algunos empresarios ciertamente se pueden sentir desmotivados a producir con calidad.

El pequeño empresario tachirenses favorece la idea de iniciar el negocio sólo; los que lo han hecho acompañados de algún socio lo desarrollaron de esa forma porque no tenían otra alternativa debido a la escasez de recursos financieros. Estas sociedades normalmente son disueltas, cuando un socio compra la parte accionaria del otro, o cuando dividen el negocio para seguir cada uno de manera independiente.

Al respecto, [18] sugiere que las asociaciones son necesarias para el emprendimiento, tanto la unión de dos o más socios para formar una empresa, como la asociación de varias empresas para formar un conglomerado, o asociación de productores.

La referencia [19] demuestra que los recursos como la capacidad de hacer redes de contacto, tanto internacionales como nacionales, así como de formar buenas relaciones con sus empleados y proveedores, y la habilidad de mantener la confianza entre los socios, son los recursos que más se activan cuando estas empresas familiares de éxito se ven rodeadas por un entorno marcado por factores políticos capaces de reducir su grado de libertad.

En cuanto al trabajo en equipo, el gerente pymi puede contar con algunos subalternos con quienes trabajar y a quienes consultar en distintas áreas y ante distintas situaciones, pero la decisión final siempre la propone él, incluso lo toma como algo personal.

Esto está relacionado con la gestión de los recursos humanos, considerado por [20] como el recurso clave de la empresa, siendo crucial el pleno desarrollo de sus capacidades y su participación e integración en el proyecto de empresa, el trabajo en equipo y la utilización de herramientas y técnicas adecuadas a cada nivel de la organización.

Para Cubillo (2007) la complejidad y mutabilidad de los entornos de las pequeñas y medianas empresas hacen cada vez más imperioso para el que toma decisiones contar allí con "nuevas cartas e instrumental de navegación". El dilema es que, frente a esta necesidad imperiosa, el empresario de las empresas medianas y pequeñas, por lo general no está consciente de la importancia del tema de la inteligencia empresarial y de todas las facetas que este incluye, (aunque ciertamente se da cuenta de aspectos parciales como la importancia de contar a tiempo con información que le permita hacer sus compras correctamente, estar actualizado con la mejor tecnología de producción y sistemas administrativos modernos, conocer los precios para sus productos y los sustitutos, etc. Tampoco dispone de los recursos para crear en su empresa una unidad especializada permanente en el tema de inteligencia empresarial.

3) *Habilidades Conceptuales*

La planificación que se lleva a cabo en las pymis es básicamente de corto plazo, es decir una planificación operativa de acuerdo a los pedidos que hagan los clientes. Salvo la empresa N° 8 que tiene desarrollada la planificación estratégica con visión, misión, políticas y metas, las demás carecen de estos elementos en el plano formal, aunque los gerentes, de acuerdo a sus respuestas, intuitivamente están conscientes que deben visualizar el futuro y deben pensar en lo que ocurrirá en el largo plazo, manejan intuitivamente y de manera informal los conceptos de visión, misión, políticas de personal y valores personales y corporativos. Se observa la utilización de algunas herramientas informáticas para la planificación de la producción.

Relacionado con lo anterior, González y Murillo (2012) observaron que en las pymis de la construcción se realiza una planificación operativa que puede llegar hasta un horizonte de tres años, para ello utilizan herramientas como presupuestos flexible y análisis de sensibilidad. Agregan que si las pymis constructoras estudiadas, lograran hacer más énfasis en la contabilidad de costos, planificarían un mejor proceso productivo.

En las notas de campo se indica que en la mayoría de pequeñas y medianas empresas no se observan los elementos que pudieran estar ligados a una planificación estratégica, tales como misión, visión, valores, metas, etc. Estos normalmente debieran fijarse en distintos sitios visibles de la organización para que los integrantes los recuerden constantemente y los internalicen.

Si bien es cierto que el gerente pyimi consulta con sus subordinados, la planificación operativa con base a pedidos la realiza él mismo; así también tiene la apertura y flexibilidad para modificar esta planificación de la producción rápidamente, de acuerdo a las necesidades urgentes de algún cliente. Se observa una proactividad y adecuación al entorno empresarial.

Es por eso que [21] afirma que los sistemas de planificación y control de las pymis que favorecen el progreso de sus actividades gerenciales están poco desarrollados, afirman que sus empresas están sanas por el hecho de que no están endeudadas. Las pymis carecen de un paradigma que les permita la gestión exitosa a partir de los incentivos existentes, aunado a la inexistencia de una planificación formal.

El gerente de la pyimi tachirenses es un líder absoluto, no tiene competencia dentro de su organización. Además de poseer la autoridad formal, por mandato propio, por ser el dueño del negocio, también se relaciona de manera amistosa con sus empleados, teniendo un acercamiento directo con cada uno de ellos y sensibilizándose por sus condiciones socio-económicas.

En la investigación de [22] encontraron que en la pequeña empresa los gerentes demostraron, a través de los rasgos evaluados, ser líderes autocráticos y en algunos casos, con orientaciones paternalistas. Más allá de eso, [23] refiere que para esta nueva era, se necesita un nuevo liderazgo que demanda nuevos estilos de orientar el esfuerzo humano y lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones donde pongan una mayor conciencia ética y con responsabilidad con el medio ambiente y con la comunidad en la cual interactúan.

Para [24] uno de los diez problemas de las pequeñas y medianas organizaciones industriales es la falta de liderazgo. En este sentido "Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción" (Kotter, 2000). Los empresarios que dirigen y coordinan las pymis deben sustentar un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica de un mundo globalizado.

En el área administrativa-contable, los gerentes pyimi realizan la mayor delegación de funciones, ya que no es su área de mayor experticia, pero de la misma forma, la decisión final la toma el empresario. Las habilidades conceptuales las han aprendido normalmente con la práctica constante y el trabajo en sus organizaciones, pocos se han instruido formalmente en cuanto a la planificación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el liderazgo.

La referencia [25] encontró ciertos problemas que enfrenta el pequeño y mediano empresario venezolano, dentro de los cuales se aprecia la administración del negocio con base en su experiencia, con resistencia al cambio y a la delegación de funciones.

En general, la toma de decisiones recae totalmente sobre el empresario pyimi tachirenses, algunos utilizan herramientas o procedimientos para procesar la información y tomar la decisión con mayor criterio y conocimiento. Se presentan distintos escenarios o alternativas de solución, también se aplica la lluvia de ideas, se consulta a los empleados involucrados, a otros empresarios amigos, se toman en cuenta aspectos técnicos y financieros.

Para [26] la mayoría de los empresarios pymis no cuentan con conocimiento en el área de planificación que les permita realizar estudios de factibilidad adecuados. De igual forma, para [27] las pequeñas y mediana empresas industriales fallan por errores de gestión y planificación, técnicamente son competentes, pero tienen serios problemas en la parte administrativa. La mayoría de ellas son empresas familiares en donde las decisiones se toman por amistad o compadrazgo, algunas veces hay pugnas entre los diferentes miembros de la familia. Recalca que la mayoría carece de formalidad, tanto en la organización como en la planeación y en el cumplimiento de compromisos, ya que no poseen procedimientos escritos, ni políticas, ni programa de producción o gestión pre-establecidos.

El empresario pyimi realiza múltiples funciones, aún más cuando está iniciando su negocio, puede ocupar eventualmente desde la posición más baja en la estructura organizacional, como el obrero, pasando por posiciones intermedias como por ejemplo vendedor, hasta tener las responsabilidades de gerenciar la empresa en su totalidad. Es por esto que algunas funciones no se realizan de la forma más certera, eficiente y profesional, ya que no son realizadas por un especialista.

Así lo constató [28] cuando indica que el gerente de la pequeña y mediana empresa manufacturera es un ser polifacético que le toca encargarse de los más diversos aspectos y no solamente está detrás de un escritorio dedicado a intereses burocráticos de la organización. En este orden, [29] muestra el perfil típico del gerente industrial: "Desarrolla sus funciones en sistemas cerrados, vive solucionando problemas, es hombre orquesta e invierte poco tiempo en planeación y control; no obstante lo anterior, este tipo de empresarios han triunfado y seguirán triunfando, pero haciendo el doble de esfuerzo que si hicieran un alto y pensarán y mejorarán las prácticas administrativas".

En las visitas realizadas a las empresas se constató, de acuerdo a las notas de campo que los empresarios pymis cumplen con los deberes formales tributarios como declaraciones de impuesto al valor agregado, impuesto sobre la renta, patente de industria; se observa también el visto bueno en visitas de organismos como IVSS e INCES. Esto indica que tratan de cumplir con el estamento legal vigente y con la formalización de la pequeña y mediana industria en el Táchira.

En cuanto a la gerencia que hacen los empresarios de su tiempo, resulta muy variada su dinámica. Los más experimentados se observan cómodos y organizados en sus actividades, pero los más noveles parecen más apresurados en su accionar y con muchas más ocupaciones.

VII. HABILIDADES – ACTITUD – INTUICIÓN – CREATIVIDAD

En cuanto a las habilidades gerenciales destacadas por los autores como necesarias para que el empresario pueda tener éxito, se observa que el gerente pyimi carece de muchas de ellas. Los que estudiaron a nivel universitario obtuvieron en su mayoría habilidades técnicas, pero no habilidades humanas y conceptuales, otros ni siquiera estudiaron a nivel universitario y alcanzaron sus habilidades técnicas mediante la práctica antes de iniciar su empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos, es notoria la falencia de muchas de estas habilidades gerenciales, pero aun así estos empresarios podrían ser catalogados como exitosos, han logrado permanecer en su actividad

empresarial por más de 10, 20 o 30 años, en medio de las idas y vueltas de la economía venezolana, produciendo y generando utilidades, prosperando y generando empleo.

Esta falta de habilidades gerenciales ha sido suplida por otra serie de cualidades como la actitud, la intuición y la creatividad. Los empresarios pymis aseguran que el mayor baluarte que pueden tener ante los infortunios o momentos difíciles es la actitud positiva, las ganas de trabajar y prosperar. Se presenta una actitud en los emprendedores exitosos tachirenses que se podría relacionar con la intransigencia o la testarudez, pero que es simplemente el ánimo de ver cumplidos los objetivos y alcanzado las metas propuestas.

Además, esa falta de habilidades gerenciales, o al menos la falta de haberlas adquirido de manera formal, es también suplida en parte por otras características o habilidades como la intuición y la creatividad. Para [30] la creatividad es un juicio social no una cosa o una cualidad. Alguien es creativo, al decir o hacer algo, solamente cuando otro así lo juzga y declara que lo es. Lo creativo existe en el hacer o en el decir de alguien según el juicio declarado por otro; por lo tanto, la creatividad es, ante todo, un acto lingüístico.

Actividades como la cooptación, el establecer relaciones con sus competidores para sacar provecho o disminuir la afectación de las condiciones económicas, convertir una máquina y transformarla para que sirva a los fines de la empresa que se está iniciando, atender un cliente y llegar rápidamente a un acuerdo para desarrollar un producto que no está dentro del catálogo, convertir una circunstancia adversa como una estafa en una oportunidad de iniciar una empresa, todos estos son hechos que a la luz de las circunstancias hacen ver a los empresarios pymis como creativos.

Dice [30] que para entender la génesis del acto creativo, en lugar de problemas o preguntas se habla de *quiebres*. Un quiebre se interpreta como cualquier interrupción en el continuo y transparente actuar de una persona. Por lo tanto, un *quiebre* es precisamente la oportunidad para que surja un acto o un decir creativo declarado el quiebre, cierta narrativa se ha desarticulado y, en definitiva, se trata de articular otra. Estos *quiebres* pueden ser precisamente los cambios bruscos que se tienen en la política económica venezolana, los cuales vienen dados tanto por agentes regionales y nacionales como los subsidios, expropiaciones, regulaciones de precios, así como por factores globales como los precios del petróleo, entre otros. Las causas del éxito personal y empresarial, dependen mucho más de la aproximación adecuada a las oportunidades que de las oportunidades en sí mismas.

Relacionado con la creatividad está el elemento llamado intuición. Para [31] en numerosas ocasiones, el camino que nos lleva a resolver alguna situación problemática es distinto al del razonamiento lógico. Hallamos las respuestas en una forma misteriosa que hemos convenido llamar intuición, y posteriormente *racionalizamos* a fin de sostener la estructura del mito de la racionalidad que nos es tan caro. Según el racionalismo de Hegel, la razón antecede a la acción, pero la historia del saber posee abundantes ejemplos de cómo el ser humano arriba a la solución de sus problemas en forma intuitiva, y posteriormente elabora la “razón lógica” por la cual esta solución se justifica.

El hecho percibido en los resultados concerniente a la poca o nula educación formal de los empresarios en cuanto a las habilidades conceptuales, a la poca o nula planificación estratégica, pero observando que en retrospectiva han tomado decisiones que en el largo plazo han tenido buenos o excelentes resultados para sí mismos y para la empresa; esto hace deducir que la falta de pensamiento lógico es sustituida por un pensamiento intuitivo.

Así es como [31] afirma que el ser humano parece ser capaz de realizar dos tipos diferentes de funciones intelectuales para acceder a la solución de los problemas a los que se ve enfrentado. Se vale por un lado del razonamiento lógico formal ya sea deductivo, inductivo o asociativo; y por el otro de la intuición. Esta última ha sido relegada a la categoría de algo indefinido e inexplicable, que pertenece más al campo de la especulación metafísica que al de la ciencia. Se la ha pretendido ignorar dado que el pensar científico no pudo justificar su existencia.

Para diversos gerentes pymis es difícil justificar lógicamente algunas decisiones tomadas, pero están totalmente convencidos que es la decisión más acertada dentro de las circunstancias y opciones que se tienen. Por eso [31] Martínez dice que la intuición no es una simple abstracción, es una de las funciones del hemisferio cerebral derecho que posee una consistencia que la equipara con el pensamiento lógico y que bien le valdría el calificativo de *lógica intuitiva*.

A la vez [30] dice que los empresarios o directivos usan la intuición en situaciones tales como: sentir cuando un problema existe, aun cuando no hay indicios evidentes; confiar en la intuición para implementar modelos de comportamiento aprendidos; sintetizar escasos datos aislados en un cuadro o visión global integrada; revisar los resultados de un análisis racional aparentemente correcto, buscando las incoherencias camufladas en el planteamiento; superar la tentación de demorarse en un análisis profundo y avanzar rápidamente hacia soluciones aceptables, utilizando un proceso cognitivo instantáneo, reconociendo modelos familiares de su repertorio de vivencias.

Por eso los empresarios pymis sustentan su desarrollo en la intuición y la creatividad, con ello solapan o amortiguan sus faltas de conocimientos formales en cuanto a temas tales como planificación estratégica, toma de decisiones, calidad total, entre muchos otros. Pero a su vez, su principal acción, su principal consejo para con otros noveles emprendedores es el trabajo y esfuerzo constante en el largo plazo, creer y tener fe en lo que se hace, ese es el *secreto del éxito* de los empresarios pymis. Es el mismo consejo y la misma fórmula que han seguido distintos empresarios de talla mundial como [32]: amar lo que se hace, si se fracasa, levantarse y seguir, perseverar durante largos períodos de tiempo, al final el éxito llegará.

VIII. CONCLUSIONES

Los empresarios de las pequeñas y medianas industrias en la frontera colombo-venezolana poseen una importante experiencia, son personas que en un principio de su actividad laboral estaban directamente relacionados con el área medular de la industria, es decir, ejercían sus actividades en planta, de allí que obtuvieron sus conocimientos técnicos y diversos aprendizajes que les sirvieron y los motivaron para iniciar su propio negocio. Las pymis son organizaciones donde el dueño impacta directamente a todos y cada uno de sus integrantes, en donde la personalidad y la experiencia del dueño se reflejan en toda la organización, propiciando relaciones afectivas patrono-trabajador. La poca delegación de funciones que hace el empresario pymi, así como sus escasas habilidades conceptuales, le dificulta dedicarse a los cambios, al pensamiento estratégico y a las actividades que pudieran hacer que la empresa crezca más y se transforme en una gran industria.

Los empresarios pymis son personas con pocos formalismos, en su hablar y en su actuar se refleja una forma sencilla y práctica de desarrollar sus actividades gerenciales. También posee un alto valor por las relaciones de amistad entre sus pares, sus empleados y sus clientes. El gerente de la pymi posee una autonomía total dentro de su organización, él es el líder único, aunque puede trabajar en equipo, las decisiones finales las toma él, muchas veces de manera personal, ya que no tiene visualizado el límite entre esto y lo empresarial.

Los gerentes pymis valoran y afirman que su constancia y dedicación es la principal clave del éxito, incluso por encima de sus conocimientos y destrezas técnicas. Para afrontar los momentos bastante difíciles en los comienzos del emprendimiento y a lo largo del mismo, estos empresarios han tenido que ser perseverantes, creativos e intuitivos. Estos verdaderos empresarios han seguido adelante donde seguramente muchos otros desertaron. Y han querido seguir delante de manera individual, sin la compañía de ningún socio que impida o merme la libertad de acción. Necesitan si, la compañía y el apoyo de la familia; esto es importante para los momentos difíciles, en donde los ánimos flaquean y no se encuentran fuerzas para continuar.

Nosotros, los que nos dedicamos a la academia, debemos reconocer y tener siempre presente que no somos los únicos generadores de conocimiento. Cuando se hace investigación fuera del claustro académico nos encontramos con un inmenso saber empírico que ha sido generado por sus mismos practicantes. Es por eso que no está agotado ni fuera de contexto el insistir que la academia debe acercarse cada día más a la comunidad, a las organizaciones que se pretenden influir para propiciar el cumplimiento de los objetivos de la universidad, dentro de los cuales está el mejoramiento constante del aparato productivo, para generar calidad de vida a los ciudadanos, para generar más y mejor desarrollo de la nación. La verdadera unión entre la academia y la industria traería enormes beneficios para ambas partes, para la sociedad y para la nación.

IX. REFERENCIAS

- [1] Sorensen, J. La guerra y la construcción de las naciones. Conferencia Foro Económico Mundial 2008, p.51.
- [2] Conindustria. Encuesta de Coyuntura Industrial II-2012. Conindustria, Caracas.
- [3] Hernández, J. Cayó en 40 por ciento la producción manufacturera. Entrevista a Isabel Castillo. [online] 2012. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ve/regional/cayo-en-40-por-ciento-la-produccion-manufacturera/>
- [4] Pérez, M. La Industria venezolana. Conferencia en el encuentro anual de Feedeindustria. Caracas, 2006, p. 12.
- [5] Penfold M. y Vainrub R. Estrategias exitosas de empresas venezolanas. Harvard Business Review Latinoamérica, edición octubre 2008.
- [6] Dichiara, R. Economía Industrial. Conceptos y aplicaciones. Editorial de la Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca Argentina, 2005.
- [7] Robbins, S. y Coulter, M. Administración. Pearson Prentice Hall. México, 2005.
- [8] Arias, M. Triangulación Metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. [online] 2000. Disponible en: <http://www.robertexto.com/archivo9/triangul.htm>.
- [9] Feyerabend, P. Contra el Método. Planeta De-Agostini S. A, Barcelona, 1993.
- [10] Quintero, C. Generación de Competencias en jóvenes emprendedores. Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga, 2007.
- [11] Witzke, M. La cultura para la innovación tecnológica del pequeño y mediano empresariado de la industria manufacturera. El caso de ciudad Guayana (Venezuela). Trabajo de grado, Universidad Nacional Experimental de Guayana, 2009.
- [12] Bonilla, H. Evita ser el hombre orquesta de tu empresa. Foro Expansión Emprendedores, [online] 2013. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/09/18/evita-ser-039el-hombre-orquesta039>.
- [13] Bonilla, H. Evita ser el hombre orquesta de tu empresa. Foro Expansión Emprendedores [online] 2013. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/09/18/evita-ser-039el-hombre-orquesta039>.
- [14] Narváez, M. y Revilla F. Análisis de competitividad en las PYMES del sector Petrolero de la Península de Paraguaná. Multiciencias, vol. 5, n° 2, 2005, pp.117-127.
- [15] Velásquez, F. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. ICESI, Colombia. 2004, p. 83.
- [16] Morillo, I. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Universidad Autónoma de México, 2006.
- [17] Minervino, J. Conflicto y Negociación. [online] 2013. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/18/conflicto-y-negociacion-3/>.
- [18] Kantis, H. Creación de nuevas empresas. Editado por el Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.
- [19] Rodríguez, A. Empresas familiares emprendedoras en entornos hostiles. Ediciones IESA, 2012.
- [20] Braidot, N., Formento, H. y Nocolini, J. Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina, 2003.
- [21] Cedeño, S. y Jiménez, D. Planificación: diagnóstico en las pequeñas y medianas industrias del estado Nueva Esparta, Venezuela. Trabajo de ascenso no publicado, Universidad de Oriente, 2013.
- [22] Ferrer, J. y Clemenza, C. Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. Universidad de Nariño, Revista Tendencias Vol. VII No. 1 Colombia, 2006.
- [23] Calderón, G. Gestión de las pymes en América Latina. Trabajo de ascenso, Universidad Nacional de Colombia, 2005.
- [24] Siliceo, A. El nuevo liderazgo empresarial. Ediciones Mexicali, 2009.
- [25] Fundes. Soluciones a las pymes venezolanas. Editorial Fundes, 2007.
- [26] Vásquez, I. Creación de un manual de factibilidad orientado a las pymis. Trabajo de grado, Universidad Monteávila, 2010.
- [27] Bolaños, R. Pequeñas y medianas empresas, PYME. Editorial Altura, 2005.
- [28] López, N. Un Enfoque Pluriparadigmático para la Competitividad Inspirada en la Innovación de las Pymes en la Postmodernidad. Tesis Doctoral, San Cristóbal. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, San Cristóbal, 2006.
- [29] Madrigal, B. La cultura en la administración del elemento humano en la pequeña y mediana industria. Tesis Doctoral Universidad de Guadalajara. [online] 2006. Disponible en: <http://cartaeconomica.cucea.udg.mx/administracion/uploads/articulo338.pdf>.
- [30] Wigotski, T. Creatividad e intuición: interpretación desde el mundo empresarial. Universidad de Chile, 2010.
- [31] Martínez, J. Intuición y Creatividad. Artículo científico, [online] 2011. Disponible en: http://www.institutovenezolanodegestalt.com.ve/articulos_profesores/intuicion%20y%20creatividad%20por%20Jesus%20Miguel%20Martinez.pdf.
- [32] Job, S.; Branson, R. y Trump, D. Motivación Para el Éxito Empresarial. Video editado por Sabiduría Subtitulada [online] 2013. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=kcp-35UWdWA>