

# Modelo de Excelencia para la Pequeña y Mediana Industria (PYMI) de Ciudad Guayana

**Scandra J. Mora S.**

UNEXPO

Universidad Nacional Experimental Politécnica

“Antonio José de Sucre”

Ciudad Guayana, Venezuela

scandramora@gmail.com

*With the development of the present project analyzed and determined of qualitative way the competitive position of the small and medium industries (PYMI) of Guayana City, with the intention of designing an excellence model that guarantees the recovery, development and increase of the competitive performance of the PYMI of Guayana City, Bolivar State, Venezuela.*

## INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado los países en vías de desarrollo presentan desventajas para colocar sus productos y servicios en el mercado internacional, ya que deben competir con estándares de calidad, precio, oportunidad, entre otros, que les resultan difíciles de alcanzar, dadas las limitaciones de tipo político, financiero, tecnológico y cultural.

Con el desarrollo del presente proyecto se analizó y determinó de manera cualitativa la posición competitiva de las pequeñas y medianas industrias (PYMI) de Ciudad Guayana, con el objeto de diseñar un modelo de excelencia que garantice la recuperación, desarrollo e incremento del desempeño competitivo de las PYMI de Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela.

Los resultados del estudio propuesto constituyen un aporte para el plan de desarrollo regional; y representa un nuevo modelo de gestión para mejorar la competitividad y los resultados empresariales.

## DESARROLLO

### *Metodología*

El presente trabajo se desarrolló en dos fases. En su primera fase fue de tipo evaluativo, y en su segunda fase de tipo aplicada. Se requirió un estudio evaluativo que permitió determinar la posición competitiva de las PYMI industriales de Ciudad Guayana. Este estudio es una investigación aplicada o tecnológica ya que permitió, una vez realizada la evaluación de la posición competitiva, diseñar un modelo de excelencia que permita la recuperación y sobrevivencia de la PYMI industrial de Ciudad Guayana en un mercado globalizado.

Se utilizó la metodología FODA para analizar la situación actual de las Pymis de Ciudad Guayana, que sirvió de base para la etapa de diseño del Modelo de Excelencia propuesto en esta investigación.

### *Resultados*

Tampico, Mexico

Con la metodología FODA se identificaron las fortalezas y debilidades, así como también las oportunidades y amenazas del contexto externo de las Pymis guayanesas. El análisis indica que la fortaleza de mayor relevancia es la preparación y amplia experiencia de la Alta Gerencia, lo cual da como resultado empresas Pymis que saben lo que quieren y hacia donde van. Otra de las fortalezas observadas en las empresas evaluadas es el Servicio al Cliente, producto de la relación directa de las Pymis con sus clientes.

Los empresarios de las Pymis expresaron que la escasa oferta de empleo, producto del cierre de muchas empresas de la zona, ha originado que se mantenga una baja rotación del personal, convirtiéndola en una fortaleza para estas empresas, así como también las pymis son generadoras de empleos tanto directo como indirecto.

El hecho de que la mayoría de las pymis son manejadas por sus propios dueños constituye una fortaleza, ya que existe compromiso y dedicación para con las mismas.

La cercanía a materias primas principales, así como la ubicación de grandes empresas básicas en la zona completan el cuadro de las principales fortalezas de las Pymis guayanesas.

En relación a las debilidades reportadas por las Pymis, aparece en primer lugar los elevados costos de operación debido a la situación actual del país, en virtud de que la incertidumbre y el control cambiario ha elevado el costo de la materia prima y otros insumos, así como el costo de la energía, disminuyendo el consumo de los productos y servicios; lo que se convierte en un ciclo que disminuye la producción, aumenta el desempleo y desmejora la calidad de vida.

Otra de las debilidades que se detectó mediante las encuestas realizadas es la de personal desmotivado ante la carencia de programas de motivación e incentivos al logro, lo cual no permite que los trabajadores se sientan en un 100% satisfechos de la empresa donde laboran.

Asimismo, se detectaron como otras debilidades:

a) la falta del personal capacitado requerido por las empresas Pymis; b) la falta de definición de metas

May 29-June 1, 2007

gerenciales para la obtención de la certificación ISO 9000 que permitiría fortalecer la posición competitiva, detectar mejoras internas como aumento de la calidad del producto, organización del trabajo y mayor compromiso y motivación; c) incremento de la morosidad de la cobranza, y d) deficiente organización y metodología de trabajo.

Con respecto a las oportunidades los empresarios expresaron la necesidad de implementar programas de desarrollo de proveedores con la finalidad de que los proveedores satisfagan las necesidades de las Pymis en aspectos como disponibilidad de materia prima y flexibilidad en los pagos. Adicionalmente, se obtendría conocimiento con respecto a la trayectoria y fidelidad de los proveedores.

La diversificación de la producción es otra de las oportunidades de las Pymis guayanesas según opinión de la Alta Gerencia de estas empresas. Se tiene la necesidad de elaborar nuevos productos con la finalidad de cubrir nuevas exigencias de los clientes.

El control cambiario y la falta de políticas claras, figuran como las principales amenazas de las Pymis de Ciudad Guayana, estos factores imposibilitan acometer planes a mediano y largo plazo. La dificultad en la obtención de las divisas ha hecho que el mercado se deprima, generando una merma de las ventas, lo que ha disminuido las operaciones de las Pymis guayanesas.

La falta de políticas industriales por parte del Estado ha impactado en las operaciones de estas empresas, generando una amenaza para la sobrevivencia de estas organizaciones.

Otras de las amenazas que se analizaron fueron la aparición de empresas fantasmas, la incertidumbre ante la situación actual del país, la falta de instituciones que brinden adiestramiento especializado y que la calidad se compara en base al precio de los productos y servicios.

#### ***Diseño de un Modelo de Excelencia para la PYMI de Ciudad Guayana.***

Se propone un Modelo de Excelencia que permita fortalecer el sector, recuperarse, con el fin de elevar los niveles de competitividad y estar preparado ante cualquier escenario que se suscite.

El presente Modelo de Excelencia para la Pequeña y Mediana Industria (PYMI) de la región, está basado en los Modelos de Excelencia Organizacional que actualmente predominan en el mundo.

Las características que tendrá el presente modelo se listan a continuación:

- Abierto y completo. El modelo debe ser completo, incluir todas las áreas de la compañía, cubrir todos los niveles jerárquicos y poder ser aplicable en las distintas fases de madurez en el ciclo de vida de la empresa.
- Flexible. Se debe adaptar con facilidad a los cambios del entorno competitivo, a los cambios de políticas y estrategias y de los cambios de estilo de dirección.

- Simple/Aceptable. El modelo deberá ser “fácil de entender” y “fácil de aplicar”, lo que no significa que sea simplista. En otras palabras, debe recoger la actividad de todas las áreas relevantes sin demasiadas complicaciones. Debe ser comprendido y utilizado por personas de la organización aun cuando no estén familiarizados con modelos organizacionales. La simplicidad a que se refiere este punto hace la diferencia también a la aceptabilidad de las compañías que lo utilicen, sus directores, las áreas legales y el cuerpo de accionista.

- Robusto/Sensible. El sistema de dirección no se cambia cada año. El modelo debe soportar esta condición. Incluso si algún factor del entorno cambia, el modelo no debería cambiar.

- Auto reflexivo/Innovador. El modelo no debe analizar prácticas “para siempre”, sino animar a la auto reflexión sobre sus sistemas. En otras palabras deberá animar a la innovación desde la reflexión en un marco actual realista y consolidado.

- Aplicable a la organización como un todo y a cada unidad de la empresa. El modelo debe ser aplicable a la organización como un todo y al mismo tiempo, a cada unidad de negocio, incluso a cada área funcional.

- Portador de mensajes. El uso del Modelo no debe acabar en sí mismo, sino que debe llevar mensajes añadidos, como el de la búsqueda de la mejora continua y la competitividad.

### **CONCLUSIÓN**

Se determinaron los factores claves de éxito para la competitividad de las pymis, los cuales consisten en el mejoramiento de las condiciones internas, y el de las condiciones del entorno.

Se diseñó un Modelo de Excelencia para la pequeña y mediana industria de Ciudad Guayana, basado en los modelos de excelencia que existen a nivel mundial, que garantizará la recuperación, desarrollo e incremento del desempeño competitivo.

### **REFERENCES**

- Porter, Michael. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Argentina: Vergara Editores, S. A.. p. 716. "The competitive advantage of nations"; traducido por Rafael Aparicio Martin.
- Enright, Michael y otros. (1994). Venezuela: el reto de la competitividad. Caracas (Venezuela): Ediciones IESA. p. 65-66.
- CONINDUSTRIA. (2002) Presente y Futuro de la Industria en Venezuela. [Documento en línea]. Disponible en [www.conindustria.org](http://www.conindustria.org). [18 de Marzo de 2003].
- IESA. (1997). Zulia: competitividad para el desarrollo. Caracas (Venezuela): Ediciones IESA.
- D'Armas, Mayra (2000). Diseño de un Plan de estrategias para mejorar la competitividad del sector

bienes de capital en el área de calderería del estado  
Bolívar. Puerto Ordaz (Venezuela): UNEXPO.  
Trabajo de Grado.