

---

## PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA LAS MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS DEL ESTADO TÁCHIRA, VENEZUELA

---

### **Mervyn Márquez Gómez**

Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET)

Magíster en Ingeniería Industrial (UNET)

E-mail: [mervyn@unet.edu.ve](mailto:mervyn@unet.edu.ve) – Venezuela

### **Delia Madriz Rodríguez**

Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET)

Magíster en Ingeniería Industrial (UNET)

E-mail: [dmadriz@unet.edu.ve](mailto:dmadriz@unet.edu.ve) – Venezuela

### **Maira Parra de Alí**

Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET)

Magíster en Ingeniería Industrial (UNET)

E-mail: [maparra@unet.edu.ve](mailto:maparra@unet.edu.ve) – Venezuela

### **Maritza Sierra Parada**

Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET)

Ingeniera Industrial (UNET)

E-mail: [maritsierra@hotmail.com](mailto:maritsierra@hotmail.com)

**Resumen:** En los últimos años se ha venido reconociendo el importante papel que cumplen las microempresas dentro de la economía de cualquier país, tanto por la cantidad de empleos que en conjunto pudieran generar, como por su acoplamiento en las grandes cadenas de producción. La investigación que se presenta fue desarrollada en el sector de las microempresas manufactureras ubicadas en el estado Táchira, Venezuela, y cuyo objetivo fue generar estrategias orientadas a mejorar sus factores de competitividad. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a los microempresarios de la región, y donde se indagó sobre diferentes variables internas y externas que de alguna manera marcan su competitividad. Fueron estudiadas un total de 971 empresas, cuya información permitió la caracterización del sector y su posterior análisis para la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Finalmente se generaron un conjunto de estrategias de integración e intensivas, dado el análisis efectuado, donde resalta el establecimiento de alianzas con microempresas afines y con clientes, así como la capacitación del personal de las empresas. Para cada estrategia se definió su objetivo, actividades e involucrados.

**Palabras claves:** Estrategia, competitividad, microempresas.

**Abstract:** In the last years has been recognized the important paper of the micro enterprises inside the economy of any country, so much for the quantity of employments that on the whole could generate, like for their joining in the big production chains. The investigation presented was developed in the sector of the micro enterprises manufacturers located in the Táchira State, Venezuela. The objective was to generate strategies to improve its factors of competitiveness. The survey was used as technique of gathering of data, by means of the application of a questionnaire directed to the micro enterpriser of the region, and where different internal and external variables related with its competitiveness were investigated. A total of 971 companies were studied, whose information allowed the characterization of the sector and its later analysis for the identification of strengths, opportunities, weaknesses and threats. Finally a group of integration and intensive strategies were generated from the made analysis, where it stands out the establishment of alliances with micro enterprises you tune and with clients, as well as the training of the personnel of the companies. For each strategy was defined their objective, activities and involved.

**Key words:** Strategy, competitiveness, micro enterprises.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha podido evidenciar como el sector de la micro y pequeña empresa ha venido cobrando mayor importancia en la economía mundial, al punto de que en la actualidad ha dejado de jugar un papel secundario para asumir un rol ciertamente protagónico. Esto lo demuestra la cantidad de instituciones, programas, políticas, convenios y hasta decretos creados en muchos países para promocionar y desarrollar este sector empresarial. Y es que existen razones suficientes para su impulso y apoyo, no sólo por la cantidad de empleos que generan sino que hasta se han convertido en un importante alivio para la mayoría de las grandes empresas que buscan centrarse más en la esencia de sus negocios, delegando así funciones menos esenciales a empresas de menor tamaño.

En países como Venezuela, el gobierno ha promulgado leyes y ha creado acuerdos con entes financieros como una forma de incentivar e impulsar el sector de la microempresa; de hecho, instituciones allegadas al gobierno tales como Empresarios por Venezuela (EMPREVEN, 2009) lo han reflejado como uno de los logros oficialistas, y han indicado además, que existen más de dos millones de microempresas en Venezuela, las cuales deben impulsarse para garantizar el desarrollo integral de la nación. De esta forma, se resalta nuevamente la importancia que se le viene dando al sector de las empresas más pequeñas.

Las microempresas pudieran tener su origen en las cada vez, mayores necesidades de empleo, ya que las personas, cansadas de esa situación, optan por generar su propia fuente de ingresos; al respecto, MORA (2005) señala que la mayoría de las microempresas venezolanas han nacido de esta forma, y menciona además que muchas de estas personas se encuentran más contentas que si tuvieran un empleo fijo. Uno de los datos arrojados por el estudio aquí presentado, establece precisamente, que la principal razón por la cual se crean las microempresas, es para generar un medio de sustento para su dueño y su familia, así lo indica el 37,8% de los microempresarios encuestados; de allí que una de las características particulares del sector lo constituya por consiguiente, el escaso capital de inversión. No obstante, la segunda razón manifestada (23,5%) es la intención de realizar su propia inversión, un poco más vinculada al tema de la superación.

Si se analizan los principales retos que deben enfrentar las microempresas, además de los escasos recursos económicos para invertir, seguramente deben mencionarse debilidades relacionadas a la administración del negocio, partiendo del hecho, que es muy común que estos empresarios no tengan un alto nivel educativo. En tal sentido, MÁRQUEZ y GÓMEZ (2002) señalan que los principales problemas que afronta una nueva empresa pequeña, van desde obtener financiamiento hasta administrar los recursos disponibles, buscar un nicho de mercado y obtener los permisos legales correspondientes; lo cual da cuenta nuevamente de la escasez de recursos financieros para su funcionamiento, proyección y crecimiento, sumado a su vez, a la falta de capacitación de sus administradores.

En el caso particular de las microempresas ubicadas en el estado Táchira, la realidad no debe estar muy alejada de los planteamientos anteriores; tanto por la proporción de establecimientos que estas representan, como por las carencias y amenazas que afrontan. En tal sentido, se planteó como objetivo de la investigación, generar propuestas estratégicas dirigidas a las microempresas, de tal manera de lograr ciertas ventajas que le permitan su subsistencia y su crecimiento. Para ello fue necesario conocer ciertas características particulares internas y externas de las microempresas del estado Táchira, con el propósito de reconocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, y a partir de ellas plantear estrategias a seguir.

## 2. METODOLOGÍA

La investigación desarrollada se puede catalogar como de nivel descriptivo, ya que mediante la misma se buscó detallar los elementos clave que caracterizan a las microempresas tachirenses, a partir de los cuales se plantearon los lineamientos estratégicos de acción; al respecto, HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (1998) explican que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis... Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (p. 60).

Por otro lado, el estudio tuvo un diseño de campo, dado que se realizó el diagnóstico y análisis de la realidad actual de la microempresa manufacturera tachirense; correspondiendo con la definición de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2003), la cual señala que la investigación de campo es “...el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia...” (p.14). A su

vez, la investigación es no experimental, ya que se observará el fenómeno en su contexto natural, sin manipulación intencional de las variables.

Para efectos del estudio, se dividió el estado Táchira en cinco zonas geográficas: zona metropolitana, zona de frontera, zona sur, zona norte y zona de montaña, para agrupar así los 29 municipios en los que está conformado el estado. Cabe destacar que el estado Táchira se encuentra ubicado en el occidente de Venezuela, específicamente en la región de Los Andes, y el mismo se caracteriza por el desarrollo de una importante actividad comercial, dado su proximidad con la República de Colombia, con quien colinda por el sur y por el oeste.

A fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación, la recolección de datos se basó en fuentes primarias, específicamente en la realización de una encuesta dirigida a los microempresarios de la región, para lo cual se diseñó y validó un cuestionario contentivo de un conjunto de planteamientos que buscaron indagar tanto características internas: personal, capital, maquinaria, espacio físico, proceso productivo y productos; como características externas: clientes, proveedores, competidores y productos sustitutos.

Es importante aclarar que la microempresa se definió en función de su tamaño, por la cantidad de trabajadores, por lo que se tomaron como objeto de este estudio, a todas las empresas manufactureras con 5 o menos trabajadores, en concordancia con lo estipulado por el Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (INE, 2004); quien define a su vez, a las empresas pequeñas entre 5 y 20 trabajadores, las medianas entre 26 y 100, y las grandes a partir de 100 trabajadores. Así mismo, las microempresas se clasificaron de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) dentro de la división D de industrias manufactureras, según lo expresado en United Nations Statistics Division (2004).

La investigación se inició con la elaboración de un censo de las microempresas ubicadas en los diferentes municipios del estado Táchira; esta fase fue fundamental dado la escasa información que se dispone acerca de este sector industrial, al extremo de que inclusive el INE carece de información al respecto, no se conocen datos ni de la cantidad existente, ni mucho menos de sus características generales. Una vez efectuado el censo, la segunda fase consistió en la aplicación del cuestionario, y su correspondiente procesamiento de datos, con lo cual se efectuó una caracterización general de las microempresas.

La siguiente fase se apoyó en las herramientas de la gerencia estratégica propuestas por DAVID (2003) para evaluar los factores de competitividad interna y externa de las microempresas, específicamente mediante la realización de la matriz de evaluación del factor interno, la matriz de evaluación del factor externo, la matriz interna y externa, hasta finalmente identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para construir la matriz FODA. En la última fase de la investigación, se definieron lineamientos estratégicos de acción orientados al mejoramiento de la competitividad de este importante sector de la economía.

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Desde el punto de vista corporativo, una estrategia se refiere al patrón o plan de decisiones que da cuenta de las principales metas y políticas de una organización, así como de la secuencia coherente de las acciones a efectuar, tal como lo menciona MINTZBERG Y QUINN (1993). A su vez, estos autores señalan que las metas establecen los resultados que se

pretende lograr y el tiempo en hacerlo, mientras que las políticas se refieren a las normas propias de la organización dentro de las cuales de tendrán que realizar las acciones. Las estrategias, vistas como un proceso organizacional, pudieran subdividirse en dos etapas claramente diferenciadas e igualmente importantes, su formulación y su implantación; sin embargo, dado el alcance de la presente investigación, se hará énfasis en la primera de ellas.

La formulación de una estrategia, según lo plantean MINTZBERG Y QUINN (1993), involucra una serie de actividades específicas, como lo es la identificación y análisis de las oportunidades y amenazas latentes en el entorno en el que se desenvuelve la organización; así como la valoración de sus fortalezas y debilidades. Al respecto, DAVID (2003) plantea que toda organización posee tanto oportunidades como amenazas externas, e igualmente fortalezas y debilidades internas que deben relacionarse entre sí para generar diferentes opciones de estrategias posibles. De hecho, DAVID (2003) propone un esquema de toma de decisiones de tres etapas, aplicable a cualquier tamaño y tipo de empresa, que facilita el proceso de identificación, evaluación y selección de la estrategia; estas tres etapas, las denomina el autor como: etapa de aportación de información, etapa de ajuste y etapa de decisión.

Cada una de estas etapas tiene un propósito específico, la etapa de aportación de información busca proporcionar y cuantificar la información inicial básica del proceso de formulación de la estrategia, para ello DAVID (2003) recomienda el uso de herramientas como la matriz de evaluación del factor externo (EFE) y la matriz de evaluación del factor interno (EFI). La etapa de ajuste tiene como objetivo correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas, este ajuste representa la clave para crear alternativas de estrategias posibles, aquí se recomiendan herramientas como la matriz interna y externa (IE) y la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA). Finalmente, en la etapa de decisión se califican las estrategias para obtener una lista ordenada en función de su importancia relativa.

Por otra parte, DAVID (2003) clasifica las estrategias que una empresa puede seguir en cuatro grandes grupos que buscan diferentes acciones. El primer grupo son las estrategias de integración, las cuales buscan la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal; es decir, obtener un cierto control sobre distribuidores, proveedores y competidores. El segundo grupo se refiere a las estrategias intensivas, cuyas acciones están orientadas a la penetración en el mercado y al desarrollo de mercados y productos, con el propósito de mejorar la posición competitiva de la organización en función de los productos actuales. En el tercer grupo están las estrategias de diversificación, que como su nombre lo indica pretenden la adición de productos o servicios nuevos, y pueden ser diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerado. Por último, en el cuarto grupo se incluyen las estrategias defensivas, cuyas acciones están dirigidas al recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.

Dentro de las variables internas que definen la competitividad en una empresa se encuentran el personal, el capital, la maquinaria y equipos, el espacio físico, los insumos, los procesos y los productos. En este sentido GONZÁLEZ (2005) señala que la competitividad interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales y los procesos de transformación; competitividad interna implica que la empresa ha de competir contra sí misma, producto de su continuo esfuerzo de superación.

Dentro de las variables externas que definen la competitividad de una empresa se encuentran los proveedores, los clientes, la competencia y los productos sustitutos, entre otras. Al respecto GONZÁLEZ (2005) explica que la competitividad externa está orientada al cumplimiento de los logros de la organización en el contexto del mercado, o en el sector a que pertenece; y agrega que deben considerarse variables externas como el grado de innovación, el dinamismo de la industria y la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. Por su parte, Porter define la naturaleza de la competitividad en una industria como el conjunto de cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores (DAVID, 2003).

#### **4. RESULTADOS**

Fueron censadas un total de 971 microempresas entre las cinco zonas del estado Táchira, consiguiéndose una mayor afluencia en la zona metropolitana, que incluye a la capital del estado (San Cristóbal), con un total de 330 establecimientos (34%), seguida por la zona norte con 222 (22,9%), zona frontera con 191 (19,7%), zona montaña con 169 (17,4%) y zona sur con 59 (6,1%). Por su parte, los productos alimenticios y bebidas constituyeron el rubro más representativo del estado (25,5%), seguido de los rubros fabricación de prendas de vestir (15,3%), fabricación de productos minerales no metálicos (14%), fabricación de productos en metal (11,9%) y fabricación de muebles (11,7%). En cuanto a la edad de las empresas encuestadas, se consiguió que la mayoría, 427 empresas (44%), tiene entre 1 y 5 años de creada, lo que evidencia que son empresas muy jóvenes aún.

Entre las principales características internas que configuran al sector de la microempresa tachirense, se encuentra el escaso grado de instrucción tanto de los dueños de los establecimientos como de sus empleados, ya que el 40,6% de dueños apenas tienen un grado de instrucción básica, seguido de un 33% con un grado de instrucción secundaria; en el caso de los empleados, el 41% poseen educación básica y el 39,4% educación secundaria. Así mismo, en el 73,1% de las microempresas no existen planes de capacitación para los empleados. Respecto al origen del capital de la empresa, el 82,8% de los casos señalaron que el capital es propio, seguido de un 10,7% cuyo capital proviene de préstamos bancarios; de hecho, el 62% de los encuestados mencionaron que los créditos que ofrecen las entidades financieras son insuficientes.

Respecto a la maquinaria y equipos, el 88% posee algún tipo de maquinaria en su negocio, y en su mayor parte (98%) estos equipos son propios; también se consiguió que para un 65,5% de los empresarios encuestados, su maquinaria está en buenas condiciones, sólo un 15,8% manifestaron que las condiciones son regulares. En el 50,3% de los casos, la maquinaria recibe mantenimiento sólo cuando ésta lo amerita, lo que da cuenta del escaso mantenimiento preventivo en las prácticas laborales de estas empresas. En cuanto al espacio físico donde funciona las empresas, el 48,1% manifestaron que su local es propio, mientras el 51,9% restante es alquilado o prestado; también resalta que el 38,7% de encuestados consideran su local pequeño para su producción.

Con relación al tipo de tecnología empleada, en un 39,2% de los casos se emplean procesos artesanales, inclusive un 18,7% de microempresarios indicaron que su tecnología es de construcción propia. Así mismo, en la mayoría de las empresas (38,7%), los sistemas de producción se basan en lotes pequeños, seguido de producción uno a uno (36,4%). En el

50,7% de los establecimientos no existen planes de producción; de hecho, en el 64,7% de las empresas la planificación de la producción se realiza en función de los pedidos de sus clientes.

Entre los principales factores externos que configuran al sector de la microempresa tachirense se pueden mencionar algunos datos relacionados a los clientes, proveedores, competidores y productos sustitutos. Con respecto a los clientes, se consiguió que para el 60,6% de los encuestados, la cantidad de clientes depende de la temporada del año, con una tendencia clara de que haya picos altos en la demanda en el cuarto trimestre del año, y picos bajos en el primer trimestre del año, según el 68,4% y 68,1% de los encuestados, respectivamente; a pesar de estas variaciones, el 71,9% manifestaron conocer plenamente a sus principales compradores. No obstante, para el 62,5% de los encuestados, sus empresas no tienen definido un segmento específico de mercado. Por su parte, la mayoría (44,6%) de los clientes de las microempresas en estudio se ubican a nivel local ó a nivel regional (37,3%).

Respecto a los proveedores, la mayoría se encuentran ubicados en el ámbito regional (54,9%) y en el ámbito local (23,9). En el 44,4% de los casos estudiados las compras se realizan semanalmente, seguido de un 36,3% que lo hacen mensualmente. Así mismo, un 39,6% manifestaron que sus insumos no son fáciles de conseguir, debido principalmente a la escasez de proveedores. En cuanto a los competidores, se consiguió que un 61,5% de los empresarios encuestados conocen la cantidad de empresas que se dedican a su misma actividad económica dentro de su ámbito de acción, aunque muy pocas son consideradas competencia. Para un 27,5% su principal ventaja sobre la competencia radica en la calidad de sus productos, para un 17,9% lo constituye el precio y para un 15,9% lo es la responsabilidad para con sus clientes. Por otro lado, se mencionaron la calidad del producto y su diseño como las principales ventajas frente a los productos sustitutos, así lo reseñaron el 23,7% y el 20,3% de los microempresarios, respectivamente.

Después de realizados los estudios respectivos con las herramientas de la gerencia estratégica tales como la matriz interna-externa y la matriz FODA, se propusieron un conjunto de estrategias de integración e intensivas, orientadas a mejorar la situación de los factores competitivos de las microempresas manufactureras del estado Táchira. A continuación se describen los lineamientos estratégicos más relevantes que se obtuvieron del estudio.

### **Estrategia 1:** Establecimiento de alianzas entre microempresas afines.

#### Objetivo:

Lograr ventajas económicas en la compra de materia prima.

#### Actividades:

- a. Establecer acuerdos de cooperación con microempresarios afines.
- b. Determinar las materias primas y proveedores comunes y críticos.
- c. Identificar un punto de apalancamiento para la negociación con los proveedores.
- d. Establecer políticas para la adquisición de la materia prima.

#### Involucrados:

Microempresas afines, proveedores comunes.

**Estrategia 2:** Establecimiento de acuerdos con clientes importantes.

Objetivo:

Garantizar una cuota mínima de ventas.

Actividades:

- a. Identificar clientes importantes susceptibles de establecer acuerdos.
- b. Establecer ofertas ó promociones llamativas para los clientes.
- c. Establecer acuerdos basados en volúmenes y precios que beneficien ambas partes.

Involucrados:

Microempresas, clientes importantes.

**Estrategia 3:** Detección de necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Objetivo:

Aumentar la participación en el mercado de los productos actuales.

Actividades:

- a. Realizar investigaciones de mercado sobre los principales productos actuales.
- b. Identificar necesidades y expectativas de los clientes.
- c. Crear planes de mercadotecnia orientados a impulsar productos actuales.

Involucrados:

Microempresas, clientes.

**Estrategia 4:** Realización de estudios de mercado en nuevas áreas geográficas.

Objetivo:

Introducir los productos actuales en nuevas áreas geográficas.

Actividades:

- a. Determinar la capacidad de producción actual de la empresa.
- b. Realizar investigaciones de mercado sobre los productos actuales en nuevas zonas geográficas cercanas, inclusive considerar la frontera colombiana.
- c. Identificar necesidades y expectativas de los clientes.
- d. Conocer los requerimientos (trámites aduaneros y arancelarios) para la exportación de productos a Colombia.
- e. Crear planes de mercadotecnia orientados a impulsar los productos actuales.

Involucrados:

Microempresas, clientes potenciales.

**Estrategia 5:** Elaboración de planes de producción a partir de los productos principales.

Objetivo:



Evitar retrasos en la entrega de los pedidos de productos principales.

Actividades:

- a. Realizar seguimiento a la demanda de los productos
- b. Identificar los productos importantes, de mayor demanda.
- c. Elaborar planes de producción con base en la demanda de los productos.
- d. Subordinar los principales recursos de la empresa a la fabricación de los productos principales.

Involucrados:

Microempresas, Universidades (Apoyo a través de pasantes o tesistas)

**Estrategia 6:** Diseño de un plan de capacitación del personal.

Objetivo:

Fortalecer la preparación del personal de las microempresas, en especial, en lo que se refiere a la administración y gestión de los recursos.

Actividades:

- a. Evaluar el desempeño del personal de la empresa, a objeto de identificar debilidades u oportunidades de capacitación.
- b. Buscar información respecto a las instituciones que puedan brindar asesoría y capacitación al personal de las microempresas, tanto a dueños como a empleados.
- c. Analizar la oferta de cursos o talleres de capacitación.
- d. Diseñar un plan de capacitación acorde a los requerimientos de cada empresa.

Involucrados:

Microempresas, Universidades o centros de capacitación.

**Estrategia 7:** Elaboración de un plan de mantenimiento preventivo de los equipos.

Objetivo:

Evitar paradas no programadas en los equipos y prolongar su vida útil.

Actividades:

- a. Identificar las partes o sistemas de los equipos que ameritan de mantenimiento.
- b. Verificar el tipo y frecuencia requerida de mantenimiento.
- c. Elaborar planes de mantenimiento preventivo.

Involucrados:

Microempresas, Universidades (Apoyo a través de pasantes o tesistas)

**Estrategia 8:** Solicitud de créditos a través de entidades públicas.

Objetivo:

Adquirir nueva maquinaria o equipos de producción.

Actividades:

- a. Conocer los requerimientos exigidos por diferentes entidades públicas para el otorgamiento de créditos.
- b. Reunir recaudos necesarios para la solicitud.
- c. Evaluar diferentes alternativas de maquinaria o equipos requeridos por la empresa.
- d. Solicitar el crédito.

Involucrados: Microempresa, entidades crediticias públicas.

## 5. CONCLUSIONES

Luego de realizado el estudio, se logró caracterizar los principales factores tanto internos como externos de las microempresas manufactureras del estado Táchira; a partir de los cuales se identificaron oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, y con base en las herramientas de la gerencia estratégica como la matriz interna-externa y matriz FODA, se generaron un conjunto de estrategias orientadas a mejorar la situación competitiva actual.

Una de las debilidades encontradas tiene que ver con el bajo grado de instrucción tanto de los trabajadores de las microempresas como de sus propios dueños, y específicamente en temas como la administración empresarial, lo cual constituye la base para el fortalecimiento de otros factores internos; así mismo, resalta la escasez de dinero para invertir en la empresa, y el uso de maquinaria artesanal. Estos hallazgos coinciden con los planteamientos expuestos por DAVID (2003), quien menciona que los principales obstáculos para muchos propietarios de pequeñas empresas son la falta de conocimiento en dirección estratégica y la falta de capital suficiente para aprovechar las oportunidades externas. Aunque señala igualmente, que las pequeñas empresas que participan en la dirección estratégica superan a las que no lo hacen. En lo que respecta a las principales amenazas del entorno, resalta la variabilidad tanto en la cantidad de clientes como en la demanda de sus productos, así como la dificultad para la adquisición de determinadas materias primas o insumos.

Dadas las características actuales de las microempresas estudiadas, las estrategias sugeridas son del tipo integración e intensivas. Las primeras buscan precisamente, lograr cierto control sobre proveedores y clientes (integración vertical), así como la adquisición de ventajas económicas a través de acuerdos con otras empresas del sector (integración horizontal); mientras que las segundas exigen de la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición de una empresa a partir de los productos existentes, a través de penetración de mercado ó desarrollo de mercados.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred. **Administración estratégica**. 9ª. ed. México: Pearson, 2003.

EMPREVEN. Disponible en: <<http://www.empresariosporvenezuela.com.ve/>> Acceso en: 20/05/2009.

GONZÁLEZ, Félix. **Criterios de inclusión de empresas en clusters de tecnologías de la información.** *Revista Venezolana de Gestión Tecnológica*. 2005. Caracas, v. 26, n. 3, p.5.

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. **Metodología de la investigación.** 2ª. ed. México: McGraw Hill, 1998.

INE. Disponible en: < <http://www.ine.gov.ve/industria/industria.asp>> Acceso en: 20/05/2009.

MÁRQUEZ, Patricia; GÓMEZ, Henry. **Microempresas de barrio: ¿Negocio o subsistencia?** *Revista Venezolana de Gerencia*. 2002. Maracaibo, Año 7, n. 20, p. 608-622.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **El proceso estratégico.** 2ª. ed. México: Prentice Hall, 1993.

MORA, Carlos. **Realidad empresarial de las microempresas venezolanas.** Disponible en: <[http://www.degerencia.com/articulo/realidad\\_empresarial\\_de\\_las\\_microempresas\\_venezolanas](http://www.degerencia.com/articulo/realidad_empresarial_de_las_microempresas_venezolanas)> Acceso en: 20/05/2009.

UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. **CIIU Rev.3.** Disponible en: <<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=2&Lg=3>> Acceso en: 13/05/2009.

UPEL. **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.** 3ª. ed. Caracas: Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, 2003.