



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS PARA MICROEMPRESARIOS DEL SECTOR ALIMENTOS.  
CASO COMERCIALIZADORA DYFRAN, C.A., UBICADA EN EL  
MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO.**

Autora:  
María Daniela, Yélamo

Campus Bárbula, Febrero de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS PARA MICROEMPRESARIOS DEL SECTOR ALIMENTOS.  
CASO COMERCIALIZADORA DYFRAN, C.A., UBICADA EN EL  
MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO.**

Tutor:  
Gladys Maribel Guillen

Autora:  
María Daniela, Yélamo

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título  
de Licenciado en Contaduría Pública**

Campus Bárbula, Febrero de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA MICROEMPRESARIOS DEL SECTOR ALIMENTOS.  
CASO COMERCIALIZADORA DYFRAN, C.A., UBICADA EN EL  
MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO.**

Tutor: Gladys Maribel Guillen

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública.

Por: \_\_\_\_\_  
Guillen Maribel  
C.I. 4.456.171



Campus Bárbula, Febrero de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**

## CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Exp 1008

Periodo: 2S-2014

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **ESTRATEGIAS PARA MICROEMPRESARIOS DEL SECTOR ALIMENTOS. CASO COMERCIALIZADORA DYFRAN, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO.**

Elaborado y Presentado por:

YÉLAMO MARIA DANIELA      17991214      CONTADURIA PUBLICA

Estudiante de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría de la Profesora Gladys Maribel Guillen, C.I. 4.456.171: reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

Aprobado

No Presento

### JURADOS

\_\_\_\_\_  
**GLADYS MARIBEL GUILLEN**  
**MIEMBRO PRINCIPAL -TUTOR**

\_\_\_\_\_  
**MIGUEL MUJICA**  
**COORDINADOR**

\_\_\_\_\_  
**GREWAN VILLALBA**  
**MIEMBRO PRINCIPAL**

\_\_\_\_\_  
**FERMIN CONDE**  
**SUPLENTE**

En Valencia a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2015

## **DEDICATORIA**

s por guiar mis pasos y mi vida, mantenerme firme y llena de fe.

A mis padres por el apoyo en el transcurso de este camino, por la paciencia y la confianza otorgada.

A mis familiares y amigos, que han estado a mi lado cada día, sin quizás poder vernos recurrentemente, pero con los corazones siempre unidos.

A mi bella tutora y guía Maribel Guillen, por dedicar su apoyo, tiempo y esfuerzo y confiar plenamente en mi capacidad de lograrlo y así lo hicimos.

A todas aquellas personas que hoy se alegran de este logro y que me han dado el apoyo y estímulo necesario para seguir adelante y alcanzar este gran sueño que por fin se hizo realidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser mi guía y por caminar siempre a mi lado, por enseñarme su Fe y darme la confianza que necesito para seguir adelante.

A mis padres, por darme la vida, confiar en mí, brindarme su apoyo y por motivarme a seguir siempre adelante, gracias a ellos hoy soy quien soy.

A toda mi hermosa Familia, quienes de una u otra manera contribuyeron a mi formación personal y profesional.

A mi Tutora Maribel Guillen, quien con paciencia y amor guió mis pasos en la elaboración de esta investigación

A la Universidad de Carabobo, por brindarme la oportunidad de superarme profesionalmente y contribuir a la formación integral requerida para ser una profesional emprendedora, tal cual me inculcaron desde el inicio de mi vida universitaria.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS PARA MICROEMPRESARIOS DEL SECTOR ALIMENTOS.  
CASO COMERCIALIZADORA DYFRAN, C.A., UBICADA EN EL  
MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO.**

**Autor:** Yélamo, María Daniela

**Tutor:** Guillen, Gladys Maribel

**Fecha:** Febrero 2015

**RESUMEN**

La presente investigación, tiene como objetivo general “Proponer estrategias para optimizar la gestión de las Microempresas del Sector Alimentos. Caso de Estudio: Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo. La metodología empleada se basó en un Investigación Descriptiva, ya que se detalla el fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen. Del mismo modo, se aborda como Investigación de Campo, en virtud de que la recolección de los datos fue obtenida por el investigador directamente de la realidad de la empresa objeto de estudio, sin manipular o tocar variable alguna, con el propósito de identificar y describir estrategias que le permitan a Comercializadora Dyfran, C.A optimizar su gestión organizacional y de operaciones. La Población estuvo enmarcada por los miembros integrantes de la Microempresa. Para recabar la información se aplicó como instrumento la encuesta, a través de la técnica del cuestionario a todo la población caso de estudio. De acuerdo a los resultados obtenidos, se detectó la inconsistencia en los procesos de gestión de la Microempresa, permitiendo el desarrollo de los objetivos de la investigación, identificando las estrategias aplicables a través de la implementación de la Matriz FODA, siendo descritas cada una de ellas. Se realizan recomendaciones que permitirán a la Microempresa, optimizar el desarrollo productivo, promover el crecimiento de las ventajas competitivas producto del uso del conocimiento y el aprendizaje organizacional como una herramienta favorable.

Palabras Claves: Estrategia, Gestión, Microempresas, Optimización.



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES  
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
AND PUBLIC ACCOUNTING  
CAMPUS BÁRBULA**



**STRATEGIES FOR THE MICRO-ENTREPRENEURS OF THE FOOD SECTOR.  
CASE OF THE TRADING COMPANY DYFRAN CORP., PLACED IN THE  
NAGUANAGUA MUNICIPALITY, CARABOBO STATE.**

**Author:** Yélamo, María Daniela

**Tutor:** Guillen, Gladys Maribel

**Date:** February, 2015

**ABSTRACT**

This investigation aims to propose strategies to optimize the management of the micro-enterprises in the food sector. Case Study: Trading Company Dyfran Corp., placed in the Naguanagua municipality, Carabobo state. The methodology used was based in a Descriptive Investigation, because it is detailed the phenomenon given by analyzing its structure and exploring the relatively stable associations of the characteristics that define it. In the same way, this investigation was approached as a Field Investigation, because the data collection was found by the investigator straight from the Enterprise's reality. Without the manipulation of any variable, and with the purpose of selecting strategies that will allow the Trading Company Dyfran Corp. optimize its organizational management and its operations. The target population was formed by the members of the Micro-Enterprise. To collect the information, it was applied a survey to all the population selected through the questionnaire technic. According to the results obtained, it was detected an inconsistency in the process of the organizational management of the micro-enterprise, allowing the development of the specific objectives of the investigation. Also, the problem allowed selecting applicable strategies through the use of the matrix SWOT. Furthermore, there are some recommendations that will enable the optimization of the productive development and the promotion of the competitive advantages' growth,

because of the use of the knowledge and the organizational learning as a favorable tool in the Micro-Enterprise.

Key Words: Strategy, Management, Micro-enterprises, Optimization.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula

**FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL**

Yo, **GLADYS MARIBEL GUILLEN SANCHEZ**, titular de la Cédula de Identidad V.-  
**4.456.171**, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
<b>MARIA YELAMO</b>	<b>17.991.214</b>	<b>04144333606</b>	<b>dyelamo@gmail.com</b>	AC	<del>CP</del>
				AC	CP
				AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas de Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: **DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y ORGANIZACIONAL**

Línea: **GESTIÓN DE LA PEQUEÑA, LA MEDIANA Y LA MICRO EMPRESA**

Interrogante: **¿Cuál es su Práctica Gerencial?**

Firman:



Tutor:

Nombre y Apellido:

E-mail: *maribelguillen21@ycarabobo.com*



Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido:

Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido:

Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido:

En Valencia, a los **VEINTE (20)** días del mes de **NOVIEMBRE** del año 2.014

- LLENE ESTE FORMATO EN COMPUTADORA, TOMANDO EN CUENTA EL CONTENIDO DEL CATÁLOGO DE OFERTA INVESTIGATIVA.  
- UNA VEZ FIRMADO POR EL TUTOR Y EL EQUIPO INVESTIGADOR, ENTREGUE ORIGINAL Y 3 COPIAS ANTE LA OFICINA DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN. EN HORARIO DE LUNES A VIERNES DE 2:00 P.M. A 8:00 P.M.

**RECIBIDO**  
Fecha 27/11/2014  
Hora 5:14 pm





UNIVERSIDAD DE CARABOBO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 1S/2013

Asignatura: INVESTIGACIÓN APLICADA A LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Tutor: GLADYS MARIBEL GUILLEN SANCHEZ

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS PARA MICROEMPRESARIOS DEL SECTOR ALIMENTOS, CASO COMERCIALIZADORA  
DYFRAN, C.A. ESTADO CARABOBO

CAPITULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	14/11/2013	Se recomienda sustituir los Antecedentes planteados por unos más recientes	Tutor: <i>[Signature]</i>
				Est./Invest. <i>[Signature]</i>
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	19/11/2013	Realizar un cambio radical en el enfoque de las bases teóricas, considerando modificar la planificación estratégica por información de Microempresas y Sector Alimentos	Tutor: <i>[Signature]</i>
				Est./Invest. <i>[Signature]</i>
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	21/11/2013	Se requiere ampliar las bases legales de la investigación	Tutor: <i>[Signature]</i>
				Est./Invest. <i>[Signature]</i>
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor: <i>[Signature]</i>
				Est./Invest. <i>[Signature]</i>
				Est./Invest.
				Est./Invest.

*Recibido  
[Signature]  
27/11/2014*

x



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

Período Lectivo: 1S/2013

**Asignatura: INVESTIGACIÓN APLICADA A LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**Tutor: GLADYS MARIBEL GUILLEN SANCHEZ**

**Título del Proyecto: ESTRATEGIAS PARA MICROEMPRESARIOS DEL SECTOR ALIMENTOS, CASO COMERCIALIZADORA DYFRAN, C.A. ESTADO CARABOBO**

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	26/11/2013	Ampliar y definir los datos suministrados con respecto al tipo de investigación	Tutor: <i>[Signature]</i> Est./Invest. <i>[Signature]</i> Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	03/12/2013	Modificar la redacción de tipo de investigación	Tutor: <i>[Signature]</i> Est./Invest. <i>[Signature]</i> Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	10/12/2013	Asesoría para la realización del Cuadro Técnico Metodológico	Tutor: <i>[Signature]</i> Est./Invest. <i>[Signature]</i> Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: <i>[Signature]</i> Est./Invest. <i>[Signature]</i> Est./Invest. Est./Invest.

ix.

*[Signature]*  
22/11/2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Periodo Lectivo: 2S/2014

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**TRABAJO DE GRADO** Tutor: GLADYS MARIBEL GUILLEN SANCHEZ E-mail del Tutor: maribelguillen21@yahoo.com

**Título del Trabajo:** ESTRATERIAS PARA MICROEMPRESARIOS DEL SECTOR ALIMENTOS, CASO DE ESTUDIO

**COMERCIALIZADORA DYFRAN, C.A.**

CAPITULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del instrumento- Aplicación del instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	27/10/2014	Considerar la modificación en la estructura del instrumento a aplicar	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	05/11/2014	Validado el Instrumento. Se revisó la aplicación del instrumento a la población caso de estudio.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	12/11/2014	Se solicita eliminar los gráficos planteados en la interpretación de los resultados, ya que los mismos no añaden valor por estar representados en tablas.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo: 2S/2014

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

TRABAJO DE GRADO Tutor: GLADYS MARIBEL GUILLEN SANCHEZ E-mail del Tutor: maribelguillen21@yahoo.com

Título del Trabajo: ESTRATERIAS PARA MICROEMPRESARIOS DEL SECTOR ALIMENTOS, CASO DE ESTUDIO  
 COMERCIALIZADORA DYFRAN, C.A.

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	24/11/2014	Se evalúa la presentación de la propuesta	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	01/12/2014	Se entregan las revisiones respectivas, solicitando cambios en redacción	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	10/12/2014	Se establecen los objetivos de la propuesta y se aprueba el capítulo	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

III:

## INDICE GENERAL

Resumen.....	vii
Formato de Postulación Tutorial.....	ix
Control de Etapas del Trabajo de Grado.....	x
Índice General	
Índice de Cuadros.....	xvii
Índice de Tablas.....	xviii
Índice de Figuras.....	xix
Introducción.....	20

### **CAPITULO I**

#### **EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema.....	23
Formulación del Problema.....	26
Objetivos de la Investigación.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivo Específico.....	27
Justificación e Importancia de la Investigación.....	27

### **CAPITULO II**

#### **MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL**

Antecedentes.....	31
Bases Teóricas.....	36
Bases Legales.....	58

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Diseño de Investigación.....	66
Tipo de la Investigación.....	66
Población y Muestra .....	69
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	71
Validez del Instrumento.....	75

### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Presentación de los Resultados.....	80
-------------------------------------	----

### **CAPITULO V**

#### **PROPUESTA**

Propuesta de Estrategias.....	97
-------------------------------	----

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones .....	114
Recomendaciones.....	117
Referencias Bibliográficas.....	118
Anexos.....	124

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1 Cuadro Técnico Metodológico #1.....	77
Cuadro Nro. 2 Cuadro Técnico Metodológico #2.....	78
Cuadro Nro. 3 Cuadro Técnico Metodológico #3.....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1 Ítem 1 .....	81
Tabla Nro. 2 Ítem 2 .....	82
Tabla Nro. 3 Ítem 3 .....	83
Tabla Nro. 4 Ítem 4.....	84
Tabla Nro. 5 Ítem 5 .....	85
Tabla Nro. 6 Ítem 6 .....	86
Tabla Nro. 7 Ítem 7 .....	87
Tabla Nro. 8 Ítem 8 .....	88
Tabla Nro. 9 Ítem 9 .....	89
Tabla Nro. 10 Ítem 10 .....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Relación causa – efecto básica de un negocio .....	51
Estrategia de Producto .....	58
Matriz Foda .....	94
Pirámide.....	99
Estructura organizacional – estructura de línea .....	100
Revisión del Surtido.....	106

## INTRODUCCIÓN

En el contexto mundial, una de las formas de organización de la producción que está marcando pauta socioeconómica, es la microempresa, siendo estas medios de producción constituidos como sistemas de trabajo, descritos como unidades económicas que en la mayoría de los casos nacen de la necesidad de sus dueños de buscar un medio para subsistir, generalmente manejan bajos niveles de producción e inversión y son poco desarrolladas tecnológicamente.

Ante el crecimiento desmedido del sector informal en América Latina, constituido por trabajadores empleados en microempresas y por cuenta propia, la microempresa es uno de los temas más importantes dentro de las nuevas políticas de desarrollo económico y social.

La teoría económica provee nuevos modelos en los que la existencia de un sector informal considerable, no es solamente fruto del subempleo no productivo y la excesiva regulación, sino también la respuesta racional ante fallas de mercado, problemas de información y mercados inexistentes.

El incremento en el número de microempresas en América Latina obedece, en parte, a nuevas formas de organización de la producción y del trabajo que responden a los fenómenos de la globalización y el cambio tecnológico.

En el caso de Venezuela, es crucial diseñar estrategias con fundamento microeconómico para estimular el empleo, puesto que la economía formal se especializa en sectores capital y energía intensivos

(como el sector petrolero) y es probable que este patrón se mantenga en el tiempo por razones de competitividad internacional.

Las microempresas como organizaciones sociales no escapan de las debilidades en los procesos de planificación, a pesar de ser consideradas entidades con un alto grado de informalidad en los procesos de gestión, estos procesos se deben enfocar al ámbito gerencial, a los fines de contribuir con el desarrollo y mejoramiento organizacional.

El presente trabajo es un estudio de campo que tiene como objetivo ofrecer un diagnóstico sobre los problemas y potencialidades de la Microempresa Comercializadora Dyfran, C.A., que se desarrolla en el Sector Alimentos, y está ubicada en Naguanagua, Estado Carabobo, con la finalidad de identificar y describir estrategias aplicables para mejorar la gestión de la misma.

Al detectar la existencia del problema, identificar y describir las estrategias, se espera que tras su posterior aplicación por parte de los miembros de la Microempresa en los procesos, se obtenga una buena estructura de las actividades a realizar, estableciendo objetivos y evaluando diferentes alternativas de acción, con el fin de lograr resultados orientados a la eficiencia, efectividad y eficacia.

La presente investigación se encuentra estructurada en cinco (05) capítulos, siendo el Capítulo I, el problema, donde se realiza el planteamiento de la situación que se quiere investigar, estableciendo los objetivos tanto generales como específicos, así como también la elaboración de la justificación del proyecto recalcando la importancia del mismo.

El Capítulo II, está representado por el marco teórico referencial donde se presenta la información sobre los antecedentes, bases teóricas y legales en las que se fundamenta la investigación, realizando una definición de términos básicos que se encuentran incluidos en el proyecto para lograr una familiarización de conceptos.

El Capítulo III expone el marco metodológico, constituido por el tipo y diseño de investigación además de las unidades de estudios representadas por la población, muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El Capítulo IV, describe el análisis e Interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento y por último, el Capítulo V corresponde a la propuesta, tras el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación; contiene las estrategias aplicables a la Microempresa para optimizar la gestión de sus procesos, culminando con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En los últimos años la situación venezolana en todos sus ámbitos, bien sea político, económico, social y cultural ha presentado un escenario inestable y turbulento. Esa inestabilidad que nos arropa día a día por los desequilibrios del entorno afecta el desenvolvimiento de la economía en su conjunto y ha producido repercusiones significativas en las empresas venezolanas.

Los desequilibrios de las variables macroeconómicas como lo son: el Producto Interno Bruto (PIB), Inflación, Tipo de interés, Tipo de cambio, Balanza de pagos, Desempleo e Indicadores de oferta y demanda; han ocasionado que muchas empresas cesen sus operaciones, y que otras evalúen y ejecuten la reestructuración de su estilo gerencial para continuar funcionando en el país, intentando minimizar el impacto del desajuste económico.

Esta cantidad de fluctuaciones e incertidumbres, han permitido la formación y desarrollo de la pequeña y media empresa, cobrando importancia estas iniciativas orientadas a consolidar el sector de las microempresas; organizaciones consideradas por muchos un factor determinante en el desarrollo del país, identificándose como la columna vertebral de la economía nacional, por su aporte productivo y la generación de empleo, las cuales garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio.

Las microempresas son organizaciones donde un conjunto de personas trabaja para cumplir con un propósito común, unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico, generalmente este tipo de organizaciones son jóvenes, no son controladas por otras empresas, y son de propiedad y gestión familiar.

Este tipo de organizaciones tiene como principal virtud justamente su tamaño micro; esta característica les permite abordar aquellas actividades que no pueden ser realizadas por las grandes empresas; también les da agilidad, flexibilidad y reflejos que son fundamentales para superar las eventualidades del mercado en el que vivimos, caracterizado por ser complejo y de veloces transformaciones.

La situación socioeconómica en Venezuela, ha generado la creación de estas llamadas Microempresas, las cuales son administradas por la persona emprendedora del negocio o algún miembro de su familia, donde no existe una debida gestión administrativa y organizacional, con la que se pueda analizar y desarrollar el diseño de la misma.

En las Microempresas se materializa la idea de crear un negocio donde no están preestablecidas muchas condiciones, son administradas y dirigidas por el emprendedor, considerando que está funcionando en forma satisfactoria o simplemente que esta cumpliendo con las necesidades requeridas, careciendo de formación profesional apropiada para llevar a cabo todas las gestiones de la empresa. El entorno de la sociedad actual, basada en la información y el conocimiento y que funciona en red, no es particularmente fácil de sobrellevar para la mayoría de las microempresas.

La severidad de la gestión de administración de las microempresas, no permite incorporar competencias para mejorar las habilidades directivas imprescindibles para alcanzar el nivel necesario de eficacia y eficiencia. En la actualidad el mercado venezolano cada día se vuelve más competitivo y las empresas requieren poseer las estrategias necesarias para conseguir satisfacer las necesidades de los clientes.

La empresa Comercializadora Dyfran C.A., tiene 2 años debidamente constituida y operativa en el mercado, se encuentra ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, siendo su actividad principal la comercialización y distribución de productos de masa: pastelones, pastelitos y tequeños.

De acuerdo a la definición establecida en el Decreto con fuerza de Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.164 de fecha 22 de marzo de 2001, el Microempresario es aquella “persona natural o jurídica, que bajo cualquier forma de organización o gestión productiva, desarrolle o tenga iniciativas para realizar actividades de comercialización, prestación de servicios, transformación y producción industrial, agrícola o artesanal de bienes. En el caso de persona jurídica, deberá contar con un número total no mayor de diez (10) trabajadores y trabajadoras o generar ventas anuales hasta por la cantidad de nueve mil Unidades Tributarias (9.000 U.T.)”; considerándose la empresa Comercializadora Dyfran, C.A. una Microempresa por cumplir las características mencionadas precedentemente.

Al identificar la empresa Comercializadora Dyfran, C.A. como una Microempresa, se intuye que existen debilidades gerenciales y operacionales

producto de carencia de estrategias, gestión inadecuada, falta de información, problemas de volumen e inexistencia de herramientas que permitan evaluar la rentabilidad de la misma.

Es por ello, que se considera de suma importancia realizar esta investigación que se propone establecer las estrategias corporativas, de negocio y funcionales u operativas aplicables, para optimizar los resultados de la gestión de las Microempresas del Sector Alimentos, Caso de Estudio: Comercializadora Dyfran, C.A.

Con base a los argumentos expuestos anteriormente, se plantea el problema de la investigación de la siguiente manera:

### **Formulación del Problema**

¿Cuáles son las inconsistencias de gestión estratégica que están afectando en la actualidad a las Microempresas del Sector Alimentos. Caso de Estudio: Comercializadora Dyfran, C.A. en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer estrategias para optimizar la gestión de las Microempresas del Sector Alimentos. Caso de Estudio: Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

## **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las fortalezas y debilidades en cuanto a la aplicación de estrategias de gestión en la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.
- Identificar las estrategias corporativas, de negocio y funcionales u operativas aplicables a la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.
- Describir las estrategias identificadas para la optimización de la gestión de la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

## **Justificación de la Investigación**

Las Microempresas se caracterizan por ser flexibles, de carácter pionero, innovadoras y creativas; su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante; pero también es una realidad que presentan numerosas debilidades que pueden traducirse a una alta tasa de mortalidad de las mismas.

El funcionamiento anárquico y no planificado, basado en el instinto y la imprevisión, el no poseer una estrategia que ordene y facilite el alcance de los objetivos propuestos y el uso de modelos de gestión basados en la

improvisación son algunas de las inconsistencias y debilidades que caracterizan a las Microempresas.

La adecuada aplicación de estrategias en la gestión de la microempresa es una poderosa herramienta para el crecimiento sostenido de un sistema comercial, donde se cuente con clientes satisfechos y la captación de nuevos consumidores que son la base del éxito de un negocio.

Es de suma importancia que la Microempresa Comercializadora Dyfran, C.A. conozca las estrategias aplicables de acuerdo a su tipo de actividad económica, que se enmarca en el Sector Alimentos; el aporte de esta investigación para con la empresa añadirá valor favoreciendo el desarrollo productivo de la misma como consecuencia de una buena gerencia efectiva, promoviendo el crecimiento de las ventajas competitivas producto del uso del conocimiento y el aprendizaje organizacional como una herramienta favorable.

El conocimiento y aplicación de estrategias para las Microempresas del Sector Alimentos, promoverá la optimización e incremento de sus operaciones, interviniendo en el crecimiento económico y social de su entorno, revitalizando la sociedad con sus emprendimientos novedosos, resguardando el equilibrio y crecimiento sostenido de la economía, imprescindibles para integrar a las personas al sistema.

En el ámbito socioeconómico, la investigación permitirá que la Microempresa emprendedora que funcione debidamente bajo los parámetros estratégicos que optimicen su funcionamiento, las convertirá en principales empleadores de mano de obra, siendo este sector el más potente agente de concentración laboral que existe en la sociedad, permitiendo el abono de

salarios por la contraprestación del trabajo, que se traducirá en poder adquisitivo que generará nuevos negocios.

Adicional a esto, la investigación permitirá afianzar el aporte económico, por la productividad global que desempeñan este tipo de organizaciones, las Microempresas bien fomentadas pueden llegar a ser las pioneras del crecimiento de la productividad agregada, beneficiando a su vez al Estado convirtiéndolas en contribuyentes que aportan al fisco nacional de manera directa o indirecta.

La investigación está enmarcada bajo la evaluación del Área Investigativa de Desarrollo Socioeconómico y Organizacional, considerando la Línea de Gestión de la Pequeña, la Mediana y la Microempresa, la cual promueve la interrogante ¿Cuál es su práctica gerencial?, y se desarrolla en virtud del impacto que ha tenido el crecimiento de las Microempresas en Venezuela y el desconocimiento sobre la deficiencia e inexistencia en la aplicación de enfoques estratégicos que permitan elevar su capacidad y calidad productiva de bienes y servicios.

Esta investigación permitirá a los investigadores que indaguen sobre temas a fines con la línea de estudio, tomar como referencia la información desarrollada en este trabajo de grado.

Considerando lo anteriormente expuesto, puede afirmarse que la investigación posee la pertinencia, la suficiente relevancia social y el componente vinculado con la innovación que todo estudio sistemático debe poseer.

De este modo se justifica la investigación desde la perspectiva metodológica ya que se utilizaran métodos racionales y pertinentes, y la obtención de resultados estará soportada con técnicas e instrumentos que permitan evaluar información objetiva, veraz y eficaz.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la Investigación

Para realizar el presente trabajo de grado se consideraron como referencias algunas investigaciones que representan un aporte al contenido teórico y el marco epistemológico que sustenta el desarrollo de este estudio.

**Gutiérrez (2013)**, presento un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo, titulado **“Estrategias para Promover el Desarrollo Sostenido de las Micro Empresas Familiares de los Sectores Alimenticios dedicados al ramo de la Chocolatería y Pastelería en el Municipio Valencia del Estado Carabobo”**.

A través de una Investigación Descriptiva, como herramienta metodológica, la autora detalla la situación actual por la que atraviesan las micro empresas familiares dedicadas a la actividad de la repostería y chocolatería en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo, considerando que las mismas carecen de conocimientos sólidos sobre lo que representa una organización bien definida.

Se evidencia la existencia de problemas sobre el conocimiento de la estructura organizacional, el proceso gerencial en cuanto a la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades administrativas; adicional a esto se detecta la necesidad que tienen este tipo de organizaciones de implementar reglas y normas de manera que vayan

creando un clima cultural, y su capital humano se vaya adaptando al cumplimiento de sus labores, en cada una de las áreas de la estructura organizacional.

La autora considera que como consecuencia de la implementación de las recomendaciones emanadas de su trabajo de investigación., las microempresas podrán aumentar su capacidad productiva abarcando un mejor segmento del mercado; aplicando las herramientas propuestas, mejorarían su situación y facilitarían los procesos tanto administrativos como productivos.

Esta investigación se relaciona con el presente trabajo, porque aporta información relevante acerca de cómo proponer un plan estratégico que promueve el desarrollo sostenido de las microempresas y tras su aplicación puede generar resultados altamente positivos.

**Cedeño, Gilses, Pincay y Tuáñez (2011)**, en su trabajo de grado **“Diseño de Ejecución de un Plan de Capacitación en temas de Emprendimiento de Microempresas Comerciales Artesanales, dirigido a miembros de la Fundación FUCFORMID (Fundación de Capacitación y Formación Microempresarial para Discapacitados) de la parroquia Calceta del Cantón Bolívar. Período 2010 – 2011”**, presentado para optar por el Título de Economistas de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador; diagnostican como problema en la población estudiada, el nivel insuficiente de capacitación en temas de emprendimiento de microempresas artesanales, que poseían los trabajadores del lugar; lo que ocasionaba el estancamiento de la rentabilidad sobre los productos que ofrecían.

Aunado a esta situación proponen como objetivo general de la investigación “Diseñar y Ejecutar un Plan de Capacitación sobre Emprendimiento de Microempresas Comerciales Artesanales dirigido a los miembros de la Fundación FUCFORMID (Fundación de Capacitación y Formación Microempresarial para Discapacitados) de la parroquia Calceta”, formulando el proyecto respectivo para dar cumplimiento a ese objetivo a través del planteamiento de estrategias que le permitiera a la población en estudio consolidar el emprendimiento de un pequeño negocio.

Los autores dan a conocer gran cantidad de estrategias indispensables para el fortalecimiento de las microempresas, considerando desde el elemento contemplado en la matriz estratégica referente a los valores analizado desde todas sus tipificaciones hasta conceptos e interpretación de elementos básicos de operaciones y mercadeo tales como el conocimientos de los clientes, sus competidores, el tipo de mercado, como consolidar la imagen del negocio y maneras de darse a conocer; adicional a esto suministran la conceptualización de la publicidad y propaganda, y proponen nuevas actividades, productos que pueden adicionar a su cartera y la aplicación de nuevas tecnologías. Hacen mención a la comunicación como estrategia gerencial fundamental para el fortalecimiento de la organización.

Esta investigación fortalece las bases teóricas de este caso de estudio y coincide notoriamente con el hecho de considerar de suma importancia, el brindar el asesoramiento necesario a las microempresas, sobre herramientas gerenciales y financieras que permitan el desarrollo de sus ideas y su consolidación.

**Cova y Moreno (2010)**, presentaron su trabajo de grado, para optar al Título de Ingenieros en Sistemas en la Universidad de Oriente, titulado:

**“Diseño de un Plan Estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la vía alterna Barcelona – Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui”.**

Los autores, estudian la empresa Inversiones Eucaris, C.A. la cual desempeña sus actividades en el ramo constructor ofreciendo a sus clientes el material necesario para que estos emprendan una construcción de cualquier tipo. La organización presenta un congestionamiento en la entrega de los materiales a sus clientes, debido a la gran demanda que adquieren los productos. Así mismo no cuenta con espacio físico suficiente y con pocos vehículos de transporte.

Por medio de observaciones y contacto directo con la empresa caso de estudio, los autores pudieron constatar que la organización carece de un plan estratégico que le permita tomar decisiones de manera organizada y estructurada.

En la investigación los autores realizaron una descripción del sistema objeto de estudio para conocer los elementos más relevantes que participan e interactúan con el mismo y obtener una visión más amplia de la situación actual de la organización.

Después del contacto con el sistema, los autores determinaron una serie de focos problemáticos, así como también de la carencia de una misión, visión y objetivos que encaminara a la organización a llevar un enfoque sobre lo que se quiere lograr. Por lo que concluyeron que la ausencia de un plan gerencial estaba provocando el mal funcionamiento de la empresa.

Se elaboraron planes de acción que sirvieron de guía para concretar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados, donde se especificaron cada una de las actividades a realizar, los responsables de velar por su cumplimiento, el tiempo y recursos necesarios y los mecanismos de retroalimentación que enriquecen el plan.

Este estudio permite a la presente investigación orientarse y ampliar los conocimientos sobre alternativas de gestión estratégica, sus definiciones y plan de acción aplicado a la microempresa.

**González (2009)**, en su estudio titulado: “**Plan Estratégico Gerencial para las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas Textileras del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas**”, presentado para optar al Título de Magister en Administración, Mención Gerencia y Planificación Institucional, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, propone como objetivo general de la investigación: “Diseñar un Plan Estratégico Gerencial dirigido a las Micros, Pequeñas y Medianas empresas textileras del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, que contribuya a fortalecer su crecimiento y desarrollo”.

La autora expone en su investigación que el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en muchos países ha contribuido significativamente con el desarrollo económico; evidenciando que el aporte de éstas, puede generar un incremento en la industrialización y en la promoción del espíritu empresarial, con la absorción de tecnologías y la producción de bienes que satisfagan la demanda nacional en cuanto al ramo textil se refiere e incrementando la producción para destinar parte de ella a la exportación que generaría ganancias en divisas.

El análisis de los resultados de la investigación, apuntaló la necesidad de implantar un plan estratégico gerencial, como herramienta para fortalecer el crecimiento y desarrollo que optimice la eficiencia y permanencia en el mercado de las microempresas textileras. Se detectó que las empresas caso de estudio están lejos de ser competitivas e innovadoras por las debilidades en estrategias gerenciales que presentan en sus gestiones.

Las variables que ocasionan la ineficiencia del comportamiento de las microempresas, hacen que se requiera de una gerencia proactiva, visionaria, con conocimientos administrativos modernos, capaz de enfrentar y planificar las acciones estratégicas correspondientes, para manejarlas adecuadamente y así poder aprovechar las oportunidades que se generen y transformar las debilidades en fortalezas.

Esta investigación se relaciona con el presente trabajo porque revela las inconsistencias que presentan las microempresas en cuanto a la aplicación de estrategias en la organización y comparte la idea de desaparecer los roles de encargados para dar paso a la gerencia profesional, capaz de llevar una gestión eficiente.

La autora considera que la eficiencia y éxito del sector caso de estudio dependerá de una nueva visión gerencial basada en el conocimiento de sus gerentes y la capacidad de asumir con eficiencia los cambios tecnológicos y estilos de liderazgo.

## **Bases Teóricas**

Las bases teóricas permiten analizar el marco teórico del tema de estudio en la investigación, relacionándolas con las áreas; además de incorporarlas al sistema sistémico y científico (Hernández & Otros, 2002)

Según Fidias Arias (2006), se entiende por bases teóricas aquellas que “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

Para la realización de este trabajo de investigación se tomaron en cuenta las siguientes bases teóricas:

### **Teoría Administrativa**

Koontz (1998), establece que la teoría administrativa es un medio para la clasificación de conocimientos significativos y pertinentes, donde para el diseño de estructuras organizacionales eficaces, se emplean los principios como delegación por resultados esperados, el de igualdad de autoridad y responsabilidad y de unidad de mando, donde concluye que: Así como los ingenieros que aplican principios físicos al diseño de un instrumento, los administradores que aplican la teoría a la administración deben combinar usualmente principios con realidades. Por otra parte Koontz (1998), hace mención a Fayol, donde especifica que la teoría administrativa parte de un modelo de estructura funcional de la empresa, el cual es presentado por el mismo en seis grupos de operaciones o funciones esenciales, que existen sin importar su tamaño:

- Operaciones técnicas.
- Operaciones comerciales.
- Operaciones financieras.
- Operaciones de seguridad.
- Operaciones de contabilidad.
- Operaciones administrativas.

En este orden de ideas, es importante acotar que para todas las organizaciones es necesario el mejoramiento continuo de sus operaciones, ya que gracias a esta teoría se puede obtener una mejor claridad a la coordinación e influencia en la actitud de sus empleados, generando productividad y desarrollo de la misma.

Mencionado lo anterior, la teoría administrativa sirve como punto de partida para unificar teorías que se aplican conjuntamente en las organizaciones actuales, como lo es la teoría general de sistemas que persigue la conjugación de varios elementos que se interrelacionan entre sí para la obtención de resultados, que siendo vinculada con la teoría administrativa se puede decir que busca organizar de manera efectiva los elementos involucrados en un proceso de permanente interacción.

### **Teoría de Sistemas**

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Dicho lo

anterior, se hace referencia a la Teoría General de Sistemas, ya que esta aporta una base para comprender que las organizaciones actuales sin importar su tamaño, representan un conjunto de partes que trabajan entre sí, involucradas directa e indirectamente en los procedimientos de la organización.

La Teoría General de Sistemas se basa en tres premisas fundamentales:

1. Los sistemas existen dentro de los sistemas.
2. Los sistemas son abiertos.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Con relación a la investigación la teoría general de sistemas es aplicable a las características de las estrategias que se desean describir, debido a que se involucran todos los procedimientos que se ejecutan en una organización, y actualmente la empresa Comercializadora Dyfran, C.A. carece de procedimientos unificados y sistematizados.

En resumen, tanto la Teoría Administrativa como la Teoría de Sistemas convergen en la estructura organizacional como herramientas indispensables para manejar los recursos eficientemente los cuales definen el objetivo principal de este estudio.

### **Herramientas de Gestión**

En la actualidad se puede emplear cualquier tipo de herramienta administrativa y contable que genere mayor eficiencia a la organización sin importar su tamaño, una de ellas son las herramientas de gestión o

indicadores de gestión que trata de un conjunto de reglas, procedimientos y métodos que permiten pulir con eficacia una actividad empresarial buscando alcanzar los objetivos establecidos. Beltrán (2004), hace referencia a lo que son los indicadores de gestión:

Se define un indicador de gestión, como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Cabe destacar que, Beltrán expresa que ante todo los indicadores de gestión son información, es decir agregan valor, no son solo datos. Además de lo mencionado es importante recalcar que las herramientas de gestión son un medio, no un fin como tal, esto quiere decir que las herramientas se basan en la teoría general de sistemas donde el proceso es cíclico y nunca acaba y permitirá establecer estrategias que logren optimizar la gestión de la microempresa.

Tomando como basamento la teoría administrativa los tipos de herramientas de gestión serían: planeación, organización, dirección y control; sin embargo el autor previamente citado, da una clasificación más amplia de los tipos de indicadores:

Puntuales: se refiere a que muestran información acerca del comportamiento de una variable en un instante del tiempo.

Acumulativos: se refiere al comportamiento acumulado de una variable.

Control: se refiere a indicadores para verificar la exactitud de la información.

Eficacia: son indicadores que van en función de resultados, calidad satisfacción del cliente y de impacto.

Eficiencia: son aquellos que van direccionados a la actividad, uso de capacidad, cumplimiento de la programación.

Temporales: cuando su validez tiene un lapso finito.

Permanentes: son indicadores que se asocian a variables que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo general a procesos.

Estratégicos: aquella que se desarrolla en el nivel directivo de la empresa.

Tácticos: se desarrolla con base a la gestión estratégica. Enmarca las funciones de organización y coordinación.

Operativos: Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión.

Esta clasificación que menciona el autor, se debe a la creciente complejidad de la administración actual, generando la necesidad de implementar una gerencia integrada que maneje las variables del entorno interno y externo de la organización permitiendo de una manera más sencilla

que los procedimientos administrativos puedan optimizar las funciones y mejorar rentabilidad del negocio.

## **La Microempresa**

Las Microempresas han evolucionado en América Latina en un marco económico y social distinto al de los países desarrollados. Las razones que han incidido en mayor o menor grado para originar estas diferencias entre un marco y otro son: la escasez de capital, el lento crecimiento económico, las condiciones de inestabilidad político-social, la existencia de grandes masas de población al margen del mercado monetario y el funcionamiento de la artesanía que concentra su actividad en la producción de bienes simples con técnicas rudimentarias.

En la etapa actual de industrialización de los países latinoamericanos, las Microempresas conviven en forma general con la gran industria, situación que en casi la totalidad de los casos se explica por las condiciones especiales existentes en los mercados latinoamericanos. Las Microempresas en algunos países latinos, son eficientes y cuentan con equipos y técnicas de producción moderna. Sin embargo, en ciertos países del hemisferio, algunos círculos la identifican con la ineficiencia y mala organización.

Esta última situación globaliza las características de las Microempresas en América Latina, y abarca tres aspectos importantes:

- Asistencia Técnica: Que tiene por objetivo fundamental mejorar el medio económico en que se desenvuelven y las técnicas más

adecuadas para mejorar su eficiencia desde el punto de vista del personal y de producción.

- El Financiamiento: A tal efecto, las Microempresas se encuentran debilitadas, dada la escasez de capitales para la adquisición de maquinarias y equipos modernos.
- La capacitación de la mano de obra: En este sentido, los programas llevados a cabo en diversos países latinoamericanos parecen no ser suficientes para atender las necesidades de desarrollo y calidad del personal de las Microempresas.

Desde 1917 hasta aproximadamente la segunda mitad de la década de los 50, la economía en Venezuela era netamente agrícola, la cual pasó en forma acelerada a ser esencialmente petrolera. Sin embargo, la estructura económica fue y sigue siendo mono-productora y desequilibrada. El rol dinamizador de la economía está a cargo de la renta petrolera y sus derivados; de esta manera, solo la importación de productos manufacturados ha permitido satisfacer la demanda del mercado venezolano.

La definición de Microempresa se ha realizado en dos formas: a) Cuantitativa: de acuerdo a la cantidad del personal o facturación. b) Cualitativa: según el Committee for Economic Development (El C.I.D), la empresa es una Microempresa si cumple con dos o más de las siguientes características:

- Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
- Capital suministrado por los propietarios.

- Fundamentalmente área local de operaciones.
- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.

Microempresa, de acuerdo a lo establecido por la Real Academia Española, puede segregarse de la siguiente manera: micro significa “muy pequeño” y empresa “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”; esto quiere decir que la consolidación de los términos, hace definir las microempresas como organizaciones pequeñas en capital, infraestructura, personal y capacidad productiva, que comercializan bienes y/o servicios, dirigidas a satisfacer necesidades en un segmento determinado de consumidores, para obtener una utilidad.

El término de Microempresa tiene un sentido mucho más amplio teniendo en cuenta la diversidad de criterios y opiniones que se conciben en este ámbito, por lo que se hará un recorrido por la conceptualización de algunos autores:

En el portal electrónico Revista Futuros, la Microempresa se caracteriza por no tener separación de trabajo y capital, el empresario dueño de la empresa es a la vez trabajador directo en al menos alguna de las etapas de la cadena productiva: él mismo realiza con su familia las actividades materiales de producción, de transformación y de comercialización, a lo más, ayudado por algunos trabajadores asalariados.

La definición de microempresa: “es aquella unidad permanente de producción de bienes y servicios, capaz de generar valor agregado, en la que

el empresario y su familia participan directamente en el proceso de producción, existe una escasa división técnica del trabajo y se labora en pequeña escala para el mercado, introduciendo sistemas y equipos modernos de producción de tecnología intermedia”.

([http://www.revistafuturos.info/futuros13/microempresa\\_rural.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros13/microempresa_rural.htm)).

La micro empresa o microempresa “es una [empresa](#) de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada [país](#), aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma”. (<http://definicion.de/micro-empresa/>).

Dentro de la Unión Europea se entiende por microempresa a “una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros”.

Las microempresas surgen de un proyecto emprendedor por parte del dueño del mismo, quien a su vez suele ser el administrador de su propia empresa. Son negocios que venden sus productos en pequeñas cantidades y no requieren de gran inversión para su funcionamiento. Estas pequeñas empresas tienen la posibilidad de crecer y generar competitividad con sus similares. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Microempresa>).

De acuerdo a la estrategia del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), una microempresa es un negocio que carece de acceso adecuado a servicios financieros comerciales en todos los campos de la actividad económica (incluido el comercio, la agricultura, la manufactura y los servicios), que desde el punto de vista cuantitativo tiene hasta diez (10)

empleados y con activos totales equivalentes a US\$20.000. (Berger y Guillamon, 1997).

Otro concepto de Microempresa la define como: “Toda estructura productiva que cuenta con un máximo de cinco (5) empleados, dirigidos por los dueños que también forman parte del personal, se focalizan en pequeños locales donde elaboran sus bienes y/o ofrecen sus servicios”. (Instituto Nacional de Estadística, INE).

Teniendo en cuenta estos conceptos, se concluye que una definición que armonice y se adapte a cualquier condición, debe necesariamente desechar todo parámetro cuantitativo, como por ejemplo: número de trabajadores y volumen de ventas, ya que en esencia son de carácter subjetivo. En consecuencia, se define como microempresa:

Una organización empresarial muy pequeña, con fines de lucro, conformada por un número muy reducido de trabajadores, gerenciada y dirigida por su emprendedor quien ejecuta todas o casi todas las funciones administrativas y operacionales, y dedicada a realizar actividades de producción, comercialización y prestación de servicios.

Conociendo las diferentes variables que posee la definición de Microempresa, de acuerdo a cada referencia revisada, se puede constatar la importancia que tienen este tipo de organizaciones como medio para impulsar el desarrollo económico y social de una nación; además, de elevar el ingreso, democratizar la riqueza, ser fuente generadora de empleo y de suministros de bienes intermedios e insumos para la gran empresa.

Entendiendo un poco el concepto de lo que puede definirse como una Microempresa, se puede identificar claramente que en Venezuela en las

últimas décadas, como efecto de la situación crítica del entorno global, se ha generado el desarrollo de un espíritu empresarial en el venezolano, trayendo como consecuencia la creación de Microempresas que generen ingresos para el sustento de las familias.

La creación desenfrenada de este tipo de organizaciones ha ocasionado, de acuerdo a las referencias revisadas en la investigación, que las mismas presenten innumerables debilidades de gestión administrativa y de gerencia organizacional, herramientas y estrategias que deben estudiarse, analizarse e incluirse en el día a día de estas microempresas, ya que su aplicación generará una posición más sólida para tomar decisiones oportunas que les permitan sobrevivir y ser competitivas en el futuro.

## **La Estrategia**

El concepto de estrategias se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea el *Arte de la Guerra*, de Sun Tsu (1963), escrito aproximadamente en el 500 a.c. La palabra estrategia viene de *Strategos*, que en griego significa general. En este terreno se le define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala”. (Francés, 2006).

Según Cleri, (2007), la palabra “estrategia” viene del griego *strategía*, que significa “mandar las tropas”. Los primeros estrategas fueron generales, dado que en el mundo antiguo el planeamiento de las acciones el desarrollo de destrezas y el uso efectivo de los recursos eran una ayuda imprescindible para demoler al enemigo.

Finalmente la estrategia terminó recalando en la órbita de los negocios, donde recibió un nuevo e importante impulso intelectual. En este terreno al principio predominó lo numérico (presupuesto); luego el planeamiento estratégico, en el que reinó la forma y por último la administración estratégica. (Cleri, 2007).

Entre las primeras definiciones de estrategias en el campo de gerencia se encuentra la de Chandler (1962), que plantea que es “la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar estos fines. (Francés, 2006).

Cleri, (2007), hace referencia a otras conceptualizaciones posteriores:

- Ansoff (1965) la asimila a un conjunto de reglas de decisión, una especie de hilo conductor que orienta el comportamiento; remarcó también el acople entre la firma y su entorno.
- Quinn (1980) es el plan que integra los propósitos, establece las políticas y sus consecuentes acciones.
- M. Porter (1980) es la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible en el tiempo frente a sus concurrentes de mercado.

Según Serna (2008), la estrategia planteada de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización, mas sin embargo, Mintzberg (1978) expone que la estrategia es síntesis y no solo análisis. No es un proceso mecánico

pretendidamente científico, sino un arte, creatividad; y finalmente Quinn (1991) define estrategia de la siguiente manera:

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “Única y Viable”, basada en competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

Por otra parte, Hill y Jones (2005) señalan que, la estrategia es un resultado de un proceso formal de planeación, donde el papel más importante en el desarrollo de este proceso corresponde a la alta dirección, sin embargo, existe la posibilidad de que surjan estrategias sin haber sido planeadas con anterioridad.

Las estrategias también son definidas como “un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo”. Algunas estrategias empresariales serian la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la liquidación y las empresas en riesgo compartido”. (Morrisey, 1996).

Tras la revisión de los conceptos de diferentes autores, con respecto a lo que representa la estrategia en el ámbito financiero y organizacional, se puede resumir que es una pieza clave dentro de las organizaciones, pues consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar sus objetivos, ayudando a la interacción proactiva con su entorno tanto interno como externo, promoviendo la solución de las

deficiencias presentadas dentro de una organización. Son tácticas o maniobras aplicables para cumplir un objetivo o meta establecida.

## **Pensamiento Sistémico**

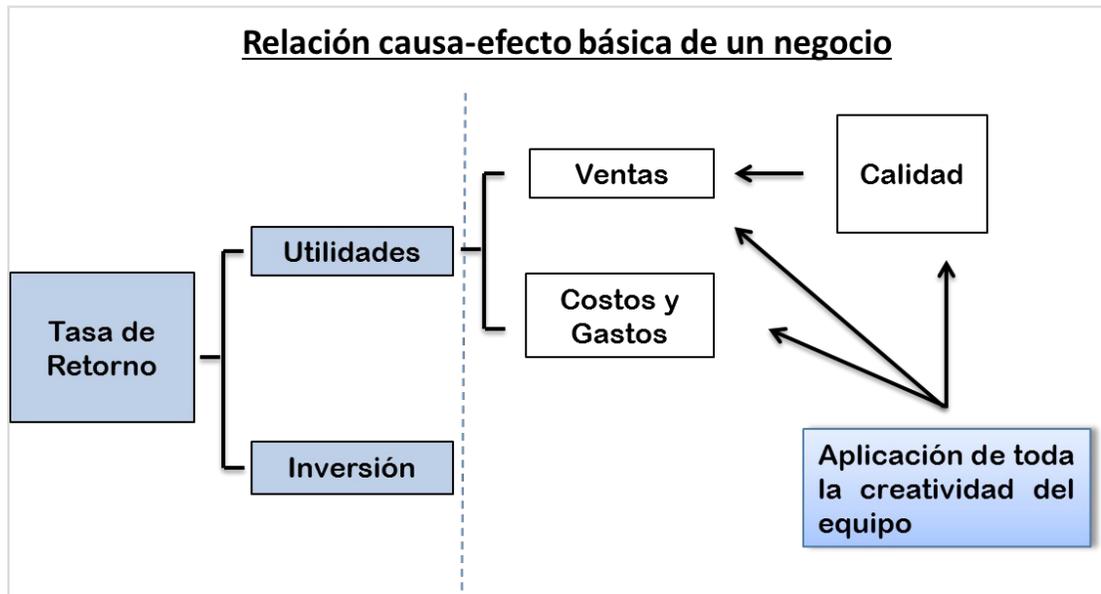
Como herramienta primordial en el mundo de las microempresas, los gerentes de las mismas, deben entender que la organización es un sistema, donde todas las partes se interrelacionan entre sí, que unas afectan a las otras y que todas impactan el resultado. (Andriani y otros, 2003).

Lo expuesto por Andriani y otros (2003), no es más que lo que se conoce como pensamiento sistémico, el cual de acuerdo a los referidos autores “nos permite entender las relaciones que existen entre todos los elementos de un sistema y ver las relaciones causa-efecto, sobre todo cuando el efecto se separa en el tiempo de las causas que lo originan”.

El empresario quiere tener una “Tasa de Retorno” atractiva, la cual depende de las utilidades y de la inversión. Las utilidades, a su vez, provienen de la diferencia entre las ventas y los costos más los gastos. Finalmente las ventas dependen entre otros elementos de la calidad del producto, que es lo que nos puede asegurar la satisfacción del cliente. (Andriani y otros, 2003).

La figura que se muestra a continuación permite ver una relación clara entre las diferentes variables y las dependencias que existen entre ellas. Es claro en este ejemplo sencillo que toda la creatividad y potencial del equipo humano dentro de la organización se debe aplicar a elevar la calidad, reducir

costos y gastos, y elevar las ventas, como consecuencia obtendremos utilidades y así llegaremos a elevar la rentabilidad de la empresa.



Fuente: (Andriani & Otros, 2003)

El microempresario con un pensamiento sistémico tendrá presente en todo momento que sin clientes satisfechos que compren los productos o servicios, que vuelvan a comprar y recomienden los mismos con otros clientes potenciales, no habrá ventas suficientes, ni utilidades, ni tasa de retorno atractiva.

El otro factor que debe considerar el microempresario para que su organización sobreviva, crezca y sea competitiva, es el hecho de mantener empleados que se comprometan y participen creativamente, liberando su talento, lo que traerá como resultado calidad en los productos y servicios que se ofrecen.

El microempresario debe cambiar el paradigma tradicional que dice:

“El fin de las empresas es hacer dinero para sus dueños”

Y sustituirlo por el siguiente, que es mucho más amplio y tiene un enfoque sistémico:

“El fin de las empresas es satisfacer las necesidades de sus clientes, accionistas, empleados, proveedores y de la sociedad en su conjunto”.

El pensamiento sistémico es la disciplina que invita a ver al mundo en términos de espirales de transformación. Se estudian y analizan los actores de un sistema, sus reglas de juego y su propósito. Entendemos características que atrapan al sistema en comportamientos negativos. También aprendemos a intervenir el sistema en aquellos puntos donde se genera mayor impacto positivo. (Celis, 2014).

Para emprender un cambio en la microempresa, se requiere realizar la pregunta donde está (diagnóstico), saber dónde desearía estar (objetivo) y seleccionar el camino para lograr el tránsito de un punto al otro.

### **Administración Estratégica**

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la Administración Estratégica pretende integrar a la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización (Fred David, 1997, citado en Pérez, 2013).

### ***Etapas de la Administración Estratégica***

Para Fred David (1997), citado en Pérez (2013), el proceso de la administración estratégica consta de tres (3) etapas: Formulación, Ejecución y Evaluación de las estrategias.

#### a) Formulación de estrategias:

Es el proceso que conduce a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades y fortalezas así como también las amenazas y oportunidades externas, realizando una serie de análisis que comparen factores internos y externos, y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Para ello se requieren tres (3) actividades importantes: la investigación, el análisis y la toma de decisiones. La investigación tanto interna como externa, desarrollando una serie de encuestas y administrarlas para examinar factores internos tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción.

b) Ejecución de estrategias:

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación a los empleados con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

c) Evaluación de estrategias:

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?, ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?, ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades? Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

### **Políticas Básicas**

Andriani y otros (2003), ya citados, exponen que los elementos fundamentales para el direccionamiento de la microempresa son las políticas, siendo sus elementos esenciales la misión, valores y visión, definidas de la siguiente manera:

Misión. Es la razón de ser de la empresa; la misión describe el mercado que se atiende, cuales son las características que harán destacar a la empresa en su mercado y cómo se pretenden alcanzar. Al ver nuestra misión nos debemos identificar plenamente con ella, evitando todo enunciado de misión que se acomode a cualquier otra empresa.

Valores. Marcan todo lo que tenemos que respetar en el camino para alcanzar las metas, los principios que deben regir el desempeño de las personas dentro de la organización. A través de los valores quedan determinados los grandes lineamientos de la cultura organizacional que los líderes quieren implantar en su empresa.

Visión. Máxima aspiración de la empresa para los próximos tres a cinco años. Es conveniente que sea clara y concreta, algo equivalente a una macrometa, que sirva de brújula a los esfuerzos que se realizarán en los próximos años y que guíen el establecimiento de políticas.

Por su parte el Programa Básico de Mercadeo, de la Universidad Metropolitana CENDECO (2001), plantea lo siguiente:

Misión: Establece hacia dónde va la organización y define “quienes somos”, “que hacemos” y hacia donde vamos.

Visión:

¿Cuál es nuestro negocio y cuál será en el futuro?

¿Hacia dónde la organización necesita focalizarse en los próximos 5 o 10 años?

## **Comunicación**

La comunicación se lleva a cabo cuando se transmite un mensaje en forma clara, precisa y con palabras sencillas de manera que llegue al receptor eficazmente. No es fácil mantener canales de comunicación eficientes, y se complica un poco más en las microempresas, ya que no se poseen las herramientas comunicacionales, para conocer cómo y cuándo se deben expresar las ideas.

Sin embargo una organización no puede estar sin comunicarse. La importancia de comunicarse con su entorno, es la mejor manera de obtener beneficios para la empresa. Anzola (2010; Pág. 116) define a la comunicación como “la transformación de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una u otra persona”.

Por su parte Serna (2008) define la comunicación como “uno de los hechos gerenciales que no tienen solución radical o definida. Es un ejercicio diario que debe auditarse continuamente”.

Comunicarse es expresarse, hacer llegar a la otra persona las ideas (y sentimientos) directamente, con precisión, claridad y contundencia. (Ruiz, 2006, Pág. 23).

Un elemento fundamental para la vida de la empresa es el lenguaje; éste debe ser claro y compartido para todos. (Andriani y otros, 2003)

El objetivo de tener un lenguaje común es asegurarse que el poder se canalice de forma objetiva dentro de la empresa, y que todos entiendan claramente lo que se le está pidiendo. El lenguaje es una herramienta que

fortalece el trabajo del liderazgo porque facilita la comunicación de los objetivos y metas, así como su verificación de forma objetiva.

## **Clientes**

Es fundamental que la empresa conozca los requerimientos del cliente y los satisfaga de manera consistente. En la medida que un fabricante satisfaga mejor que sus competidores los requerimientos de un mercado, tendrá éxito en el ámbito comercial, y si además mantiene sus procesos competitivos, es decir, evita desperdicios, tendrá asegurada su supervivencia y crecimiento.

## **Producto**

Kloter distingue tres niveles diferentes para los productos (Programa Básico de Mercadeo, de la Universidad Metropolitana CENDECO, 2001):

- El producto básico: lo que compra el cliente para resolver un problema.
- El producto real: calidad, características, nombre y empaque.
- El producto aumentado: servicios, beneficios adicionales como entrega, atención, crédito, garantías.

El producto entonces, es el conjunto total que recibe el cliente cuando compra.

En líneas generales, la estrategia del producto atiende a las condiciones del mercado, tal como se muestra a continuación:

<b>Estrategia de Producto</b>		
	<b>Productos Actuales</b>	<b>Productos Nuevos</b>
<b>Mercados Existentes</b>	Penetración del mercado	Desarrollo del producto
<b>Mercados Nuevos</b>	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Programa Básico de Mercado

Si el mercado actual es atractivo por sus ventas crecientes o estables y tiene un buen nivel de rentabilidad, las estrategias deben enfocarse a la penetración del mercado y al desarrollo del producto. Ahora bien si el mismo es atractivo por el desarrollo del producto se debe enfrentar la competencia y buscar crear nuevos productos para el mismo mercado, frente a necesidades o deseos cambiantes.

Si en caso contrario el mercado actual se torna poco atractivo por ventas decrecientes o merma de los niveles de rentabilidad, la estrategia de producto debe enfocarse al desarrollo del mercado y la diversificación; donde el desarrollo del mercado puede enfrentarse a través del esfuerzo de llevar los productos a nuevos mercados y la diversificación permitirá ingresar nuevos productos en nuevos mercados.

### **Bases Legales**

## **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).**

La Constitución venezolana de acuerdo a lo establecido en el Capítulo V (De los Derechos Sociales y de las Familias) decreta como un derecho, el trabajo para las personas, tal como se muestra en el siguiente artículo:

Artículo 87: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. (...)”.

Permite a su vez en el Capítulo VII (De los Derechos Económicos), que las personas ejerzan la actividad económica que consideren, siempre que sea lícita, permitida por la legislación:

Artículo 112: “Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. (...)”.

Legisla claramente la necesidad de ofrecer y mercadear productos y servicios de calidad, que satisfagan a los consumidores, convirtiendo esta herramienta en un derecho:

Artículo 117: Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los

productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. (...).

En lo que respecta al Sistema Socio Económico, Del Régimen Socio Económico y la Función del Estado en la Economía, Título VI, Capítulo I, expresa la garantía del apoyo al crecimiento económico:

Artículo 299: "(...) El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía. (...).

El Estado promoverá la consolidación de las Microempresas, como fuente del desarrollo económico del país, tal como lo establece en el siguiente artículo:

Artículo 308: El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

## **Ley De Creación, Estimulo, Promoción Y Desarrollo del Sistema Microfinanciero**

A partir de la última década de los noventa, las microempresas, han generado un gran aporte en las inversiones de nuestro país, al grado que en el 2001, el Banco Central de Venezuela, realizó un estudio basado en cifras recopiladas por el Instituto Nacional de Estadísticas que señala que para el primer semestre de ese mismo año, las microempresas participaban en un 56,80% en el desarrollo de la economía nacional.

Por esta razón, el Gobierno Nacional toma la iniciativa de crear una Ley para facilitar el acceso a los servicios financieros y no financieros, la cual fue publicada en Gaceta Oficial N° 37.164, de fecha 22 de marzo de 2001, y establece como objeto lo siguiente:

Artículo 1: El presente Decreto Ley tiene por objeto crear, estimular, promocionar y desarrollar el sistema microfinanciero, para atender la economía popular y alternativa, a los fines de su incorporación a la dinámica del desarrollo económico y social.

Tal como se hizo mención en el contexto de este Trabajo de Grado, esta Ley define el Microempresario de la siguiente manera:

Artículo 2: A los efectos del presente Decreto Ley se entiende por: (...) Microempresario: Persona Natural o Jurídica, que bajo cualquier forma de organización o gestión productiva, desarrolle o tenga iniciativas para realizar actividades de comercialización, prestación de servicios, transformación y producción industrial, agrícola o artesanal de bienes. En el caso de persona jurídica deberá contar con un número total no mayor de diez (10) trabajadores y trabajadoras o generar ventas anuales hasta por la cantidad de nueve mil Unidades Tributarias (9.000 U.T.).

## **Reglamento del Decreto con Fuerza de Ley De Creación, Estimulo, Promoción Y Desarrollo Del Sistema Microfinanciero.**

Este Reglamento entra en vigencia en fecha veinte (20) de junio de 2001, publicado en Gaceta Oficial N° 37.223; el Reglamento representa la normativa jurídica de carácter general, dictada por el poder ejecutivo, para desarrollar la Ley existente.

El objeto del presente Reglamento, establece:

Artículo1: El presente Reglamento tiene por objeto regular la organización y funcionamiento del sistema microfinanciero, de acuerdo con las directrices prevista en el Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero.

En este documento se establecen y describen los Entes de Ejecución, el Fondo de Desarrollo Microfinanciero y las Políticas de Créditos que regirán la planificación de programas y proyectos de inversión de desarrollo que debe gestionar el Ejecutivo Nacional, para estimular la capacitación de recursos económicos, tecnológicos y humanos.

## **Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social**

Con el propósito fundamental de desarrollar el marco social en el diseño y ejecución efectiva de congruentes políticas públicas, sociales, económicas y culturales, que permitan facilitar el adecuado engranaje de la población venezolana, lo cual se traduce en nuevas formas de organización económica y en la materialización de espacios de intercambio socio-productivo para la satisfacción de las necesidades colectivas, pretendiendo la mayor suma de

estabilidad política, económica y social, se dicta esta Ley la cual entra en vigencia el dieciséis (16) de julio de dos mil ocho, publicada en Gaceta Oficial N° 38.999.

Este instrumento normativo contempla mecanismos enfocados a multiplicar las oportunidades económicas y financieras para la pequeña y mediana industria, a través del deber de los órganos que componen los poderes públicos de propiciar mayores oportunidades para la colocación de sus bienes, con la cual se pretende dar la verdadera relevancia a este sector productivo, eliminando prejuicios y discriminaciones que históricamente lo han perjudicado.

Plantea entre sus definiciones, lo que se considera Pequeña y Mediana Industria, tal como se muestra en el siguiente artículo:

Artículo 5: A los efectos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, se entiende por:

1.- Pequeña y Mediana Industria: Toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad. Se considera Pequeña Industria a aquellas que tengan una nómina promedio de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 U.T.) (...).

En esta Ley se estipulan los deberes que deben cumplir las pequeñas y medianas industrias, tal como se muestra a continuación:

Artículo 6: Son deberes de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social:

1. Fomentar los mecanismos que permitan la integración entre los medios de producción, regulados

en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, mediante la inclusión de éstos a la producción social.

2. Crear y fomentar mecanismos que contribuyan a la formación, capacitación y adiestramiento de las trabajadoras y trabajadores, creando para ellos incentivos, facilidades y condiciones favorables.

3. Contribuir con los programas de alfabetización, formación y capacitación ya diseñados por el Ejecutivo Nacional que permitan el desarrollo integral de las trabajadoras y trabajadores y el de sus familiares que integran la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social.

4. Adoptar las medidas necesarias para el mejoramiento de los niveles de producción y calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social.

5. Cumplir con las medidas de protección y seguridad industrial.

6. Tomar las medidas adecuadas para promover la defensa, protección y aseguramiento del medio ambiente en condiciones óptimas, en la realización de sus actividades productivas, a los fines de minimizar el impacto ambiental de las operaciones que realicen.

7. Cumplir a cabalidad los requerimientos contractuales propios de la producción nacional eficiente de los bienes y servicios de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social.

8. Fomentar y fortalecer la cooperación entre la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social y los órganos y entes de la Administración Pública e instituciones privadas para satisfacer las necesidades de producción nacional.

9. Suministrar todos aquellos datos e informaciones que le sean requeridos por los órganos y entes de la Administración Pública Nacional competentes, a los fines de cooperar con la formulación de políticas públicas dirigidas a fortalecer y desarrollar el sector aquí regulado.

10. Incorporación de las comunidades en el desarrollo de los procesos productivos de las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social.

11. Fomentar y fortalecer la actividad económica, a través del trabajo cooperativo orientado por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad.
12. Fomentar preferentemente el uso de materia prima, equipos, maquinarias, partes, piezas y accesorios y productos intermedios nacionales en sus procesos productivos.
13. Dirigir de manera prioritaria la producción hacia el consumo interno.
14. Los demás que le sean exigidos por ley.

Las políticas y lineamientos de financiamiento y la implementación de un órgano rector en esta Ley, deberían permitir el desarrollo de las cadenas productivas de las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social, a través de la ampliación de conocimientos, desarrollo intelectual, logrando la consolidación de los procesos de producción.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este Capítulo permitirá conocer la modalidad utilizada para obtener la información y de que manera ésta, permitió el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

En el desarrollo de una investigación siempre se busca relacionar la información que se va obteniendo acerca del problema en estudio con la estructura del trabajo, ya que con ello se busca clasificar la información, que luego será procesada analíticamente, y le permitirá saber al investigador si logró los objetivos de la investigación.

Los aspectos que estructuran la metodología, el tipo, diseño, población, muestra y procedimientos de la investigación, que permiten identificar las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para recolectar la información del estudio, y la forma como se maneja la misma, se establecen en el presente capítulo.

#### **Diseño y Tipo de Investigación**

Arias (2006, Pág.26) indica que “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

El diseño que rige la investigación de acuerdo a la manipulación de las variables, es de tipo No experimental, transeccional; en el mismo se observa el caso de estudio tal y como se da en su contexto natural en un solo momento, para realizar revisiones posteriores.

×

De acuerdo con Hernández y otros (2010), los diseños no experimentales “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Para Hurtado y Toro (1999) “Los diseños no experimentales son aquellos en los cuales el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables en estudio”.

Como señala Kerlinger y Lee (citados en Hernández, Fernández y Batista, 2003) “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos”. La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables no se manipulan porque ya han sucedido.

Sierra Bravo (citado en Hurtado y Toro, 1999), afirma que “los diseños de tipo transeccional son los que se limitan a una sola observación (...) en un solo momento del tiempo”

Según Hernández, Fernández y Batistas (2003), los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades y niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de

personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción.

Con respecto al tipo de investigación, el desarrollo de este estudio, se encuentra orientado hacia una investigación de campo, con carácter descriptivo, debido a que los datos fueron obtenidos por el investigador directamente de la realidad de la empresa objeto de estudio, con el propósito de identificar y describir estrategias que le permitan a Comercializadora Dyfran, C.A optimizar su gestión organizacional y de operaciones.

La investigación de campo, es “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos Primarios) sin manipular o tocar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. (Arias 2006).

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998, Pág. 5), define la investigación de campo como el “análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlas, explicar sus causas y sus efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Los datos son recogidos por el propio estudiante, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios”.

Hernández, Fernández y Batista (2003), define la investigación descriptiva como aquella que, “...busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”

Al respecto, Echeverría citado en Hurtado y Toro (1999), define estudios descriptivos, como "...aquellos que intentan describir un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen".

### **Población y Muestra**

Para que la investigación sea posible, es necesario determinar el tamaño poblacional y muestral, como elementos que permitan validar el fenómeno de estudio.

Para Ander-Egg (1983) la población es la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desean investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción.

Hurtado y Toro (1999), definen la población o universo de una investigación:

"Al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar".

Los individuos que van a ser estudiados y a quienes se podrá generalizar el resultado de la investigación una vez concluida, corresponden a la población de estudio.

La población estudiada en esta investigación corresponde a tres (03) individuos, trabajadores de la Microempresa Caso de Estudio:

Comercializadora Dyfran, C.A., en la cual se encuentra incluido su Gerente – Emprendedor.

Con respecto a la muestra, se revisará a continuación su conceptualización para considerar la aplicación de la misma a esta investigación:

Balestrini (2002), señala: “una parte representativa de la población cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible”

Hernández y otros, (1994) indica que una Muestra, es entendida como un subgrupo de elementos que pertenecen a la población.

Hurtado y Toro (1999): La muestra es el conjunto de elementos representativos de una población, con los cuales se trabajará realmente en la investigación, a ellos se observará y se les aplicarán los cuestionarios y demás instrumentos, tomaremos sus datos y luego los analizaremos y generalizaremos los resultados a toda la población.

Hernández y otros (2010, Pág. 81), establece que: “es un subgrupo de la población. Un subconjunto de elementos que pertenece a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

En el caso particular de esta investigación, se considera tomar como muestra, la población en su totalidad, en virtud de la inmaterialidad del número de individuos que la conforman; la población no contempla una cantidad de elementos capaz de soportar las técnicas convencionales de

muestreo, y por ello la muestra considerada en la investigación coincide con el total de la población, es decir tres (03) individuos.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos se pueden describen como una variedad de [métodos](#) y procedimientos que los analistas utilizan a fin de recopilar la información sobre una situación existente para dar así respuesta a la incógnita en cuestión.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003, Pág. 242) “el instrumento de medición adecuado es aquél que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”.

Se conoce como técnicas de recolección de datos según Méndez (1999, Pág. 122) a “los medios empleados para recolectar la información”. La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información.

Por su parte, Sabino (2002) manifiesta que un instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”; de este modo se puede decir, que el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación.

En esta investigación se consideró como técnica de recolección de datos la Encuesta, a través de la aplicación de un Cuestionario; esta técnica permite obtener información sobre hechos pasados de los encuestados en gran capacidad para estandarizar datos, facilitando su tratamiento informático y el análisis estadístico. El Cuestionario es el instrumento de la encuesta y es un instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizado que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación, por ello las preguntas de un cuestionario son los indicadores.

La Encuesta es definida por Arias (2006) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”.

El cuestionario, según Tamayo (2006) “...contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, y precisa el objeto de estudio”.

El instrumento estuvo constituido, por diez (10) preguntas cerradas, con respuestas dicotómicas (si-no), en función de los objetivos definidos en el presente estudio. Se realizó una serie de preguntas a todas aquellas personas involucradas en el sistema objeto de estudio, a fin de obtener toda la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables motivo de estudio.

En función de los objetivos definidos en el presente estudio, donde se plantea el diseño de estrategias para la optimización de las operaciones de la Microempresa, se empleó este instrumento y técnica de recolección, en virtud de la necesidad de obtener información primaria confiable, relacionada con los procesos de la organización, que fue el elemento esencial para alcanzar los objetivos propuestos.

La obtención de las fuentes primarias, para el levantamiento de la información referente a evaluar las debilidades y fortalezas con respecto a la estructura organizacional y el desempeño de los microempresarios del Sector Alimentos, Caso estudio: Comercializadora Dyfran, C.A, ubicada en Naguanagua, Estado Carabobo, se planteó a través de la técnica precisa que permitió la recolección de la información de fuentes cercanas al caso de estudio.

Adicional a esto, para el análisis y manejo de fuentes documentales y en función de los datos que se requieren en la presente investigación, se emplearon la técnica de análisis documental para recoger los datos secundarios.

Las fuentes secundarias comprenden, todo aquel material bibliográfico y que está relacionado con la investigación, hallado en libros, trabajos de investigación, revistas y fuentes bibliográficas.

Balestrini (2002) indica para el análisis documental las siguientes técnicas: Análisis de contenido, observación documental, presentación resumida de un texto, resumen analítico, análisis crítico.

### **Técnicas de Análisis y Presentación de Datos**

Tamayo (2006) explica que el análisis de datos o el procesamiento de datos como él lo define, no es más que "...el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en el cual se comprueba la hipótesis y se obtienen conclusiones".

Según Arias (2006, Pág. 111), las técnicas de procesamiento de la información se definen como “las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera necesario”.

Para el análisis de datos se utilizó como procedimiento el análisis de estadística porcentual.

Tras haber recolectado los datos, comenzó la fase de análisis de los mismos, en el cual se basaron las derivaciones finales de este estudio.

A tales efectos, se diseñó un cuadro de tabulación para cada interrogante, lo que permitió la sumatoria de los resultados, conteniendo los mismos las opciones de respuesta, la frecuencia (número de selecciones que obtuvo la opción) y los respectivos porcentajes. Posterior a cada tabla se presenta un breve análisis con relación a los resultados.

El análisis de los resultados se realizó utilizando un paquete estadístico Excel y empleando aplicaciones de estadística descriptiva, concretamente basada en tablas porcentuales de cada uno de los ítems que conforman el cuestionario aplicado.

Cada tabla posee una interpretación individual, a partir de la cual se obtienen conclusiones que refuerzan y dan respuesta a los objetivos planteados.

Para el procesamiento de información, es necesario la organización y selección de la misma, manifestando el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de acuerdo con las necesidades del estudio. Tal y como

lo menciona Méndez (1999): este consiste en el recuento, clasificación y ordenación en tablas o cuadros. Este procedimiento depende de la clase de estudio o investigación y del tipo de datos.

En etapa de análisis e interpretación de los resultados, se introdujeron los criterios que orientaron los procesos de manejo, análisis e interpretación de los datos cuantitativos que se obtuvieron con las técnicas de recolección mencionadas anteriormente.

Para que los datos que fueron recolectados se transformaran a significado dentro de la presente investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones que permitieran organizar e interpretar la información obtenida con el objeto de dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio. Hurtado y Toro (1999), al respecto indican: “Para analizar y comprender los datos recogidos, los primeros pasos necesarios son la clasificación y tabulación de los mismos. Analizar significa desatar, descomponer, separar; tomar un todo y dividirlo en sus elementos constitutivos”.

### **Validez del Instrumento**

Hernández, Fernández y Baptista (2003, Pág. 41), definen la validez como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

Po su parte, Arias (2006) expone que “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir”.

El instrumento de recolección de datos se evaluó por el juicio de contenido del experto, quien revisó cada uno de los ítems contenidos en el registro del cuestionario a aplicar, con la finalidad de determinar la validez de los instrumentos a utilizar.

Para llevar a cabo la validación interna del instrumento utilizado para la recolección de datos, es decir, el cuestionario, fue sometido a un proceso de revisión por parte del experto en el área de la investigación, que verificó que el instrumento contiene los aspectos relacionados con contenido, redacción y congruencia relacionados con el problema planteado.

Para esta investigación, la validez del instrumento se realizó con evidencia relacionada con el contenido, donde la medición representa al concepto o variable medida.

El instrumento fue sometido a validación, con la aprobación del experto del área de Desarrollo Socioeconómico y Organizacional, en la línea de Gestión de la Pequeña, la Mediana y la Microempresa.

De esta manera se presenta la síntesis de la operatividad de los objetivos.

CUADRO N° 1  
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

**Objetivo General:** Proponer estrategias para optimizar la gestión de las Microempresas del Sector Alimentos. Caso de Estudio: Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

Objetivo Específico	Dimensión	Indicador	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
1.- Diagnosticar las fortalezas y debilidades en cuanto a la aplicación de estrategias de gestión en la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.	Fortalezas y debilidades en las estrategias de gestión en la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.	Prácticas de gestión aplicadas a la microempresa  Descripción de los beneficios obtenidos al aplicar estrategias competitivas en la gestión de las microempresas.	Encuesta a través de la aplicación de un Cuestionario.  Matiz FODA	Trabajadores de la microempresa  Microempresario – Director de Comercializadora Dyfran, C.A.

Fuente: Yélamo, M. (2015)

CUADRO N° 2  
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

**Objetivo General:** Proponer estrategias para optimizar la gestión de las Microempresas del Sector Alimentos. Caso de Estudio: Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

Objetivo Específico	Dimensión	Indicador	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
2.- Identificar las estrategias corporativas, de negocio y funcionales u operativas aplicables a la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.	Gestión de las estrategias corporativas, de negocio y funcionales u operativas aplicables a la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.	Planes de acción para optimizar la gestión de las microempresas	Matriz FODA Información documental	Microempresario – Director de Comercializadora Dyfran, C.A.

Fuente: Yélamo, M. (2015)

CUADRO N° 3

### CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

**Objetivo General:** Proponer estrategias para optimizar la gestión de las Microempresas del Sector Alimentos. Caso de Estudio: Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

Objetivo Específico	Dimensión	Indicador	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
3.- Describir las estrategias corporativas, de negocio y funcionales u operativas aplicables a la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.	Estrategias corporativas, de negocio y funcionales u operativas aplicables a la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.	Estrategias que permiten a las microempresas optimizar su gestión.	Revisión documental y bibliográfica.	Autores diversos

Fuente: Yélamo, M. (2015)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Análisis e interpretación de los resultados**

Para dar respuesta a las interrogantes planteadas al inicio de este trabajo, la información recolectada debió transformarse en valor agregado significativo para la investigación, por lo que se procedió a realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados, en base a las técnicas utilizadas, para luego organizar y dar respuesta a los objetivos planteados.

El análisis porcentual de los resultados obtenidos, se realizó a través de una representación en tablas computarizadas, luego de organizada la información.

A través del análisis de las variables determinadas, se identificaron los indicadores que permitieron medir los resultados y alcanzar las conclusiones finales, permitiendo dar respuesta concreta a cada uno de los objetivos específicos de la investigación:

#### **Objetivo Específico N° 1**

Diagnosticar las fortalezas y debilidades en cuanto a la aplicación de estrategias de gestión en la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

Para realizar el diagnóstico del primer objetivo específico, se elaboró un cuestionario estructurado con una serie de preguntas que permitió analizar la situación actual de la empresa Caso de Estudio: Comercializadora Dyfran, C.A., con el fin de llegar a las fortalezas y debilidades que nos permitirán, identificar las estrategias aplicables para optimizar sus operaciones.

**Ítem N° 1.** ¿Conoce usted la Matriz Estratégica de la organización, que corresponde a la misión, visión, valores, objetivos y políticas?

**Tabla N° 1.** Resultados Ítem N° 1

Categoría	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (%)
SI	1	33%
NO	2	67%
Total	3	100%

**Análisis:**

Según los resultados obtenidos el 33% conoce la Matriz Estratégica de la organización, mientras que el 67% no lo tiene claramente establecido, se debe considerar implantar todos los elementos de formación de la Microempresa, donde se presente su definición integral, su área de actividad, se refleje la razón de existir de la Microempresa, instaurando además los valores que la rigen y las políticas que deben cumplirse para su buen funcionamiento. Estos elementos son fundamentales para el direccionamiento de la empresa, al reconocer las responsabilidades que tiene la organización, se fomentará el progreso, el bienestar de los clientes, incrementando el desarrollo de la Microempresa.

**Ítem N° 2.** ¿La Microempresa posee formalmente establecida y documentada la Matriz Estratégica, que corresponde a la misión, visión, valores, objetivos y políticas?

**Tabla N° 2.** Resultados Ítem N° 2

Categoría	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (%)
SÍ	0	0%
NO	3	100%
Total	3	100%

**Análisis:**

El sistema de gestión de toda empresa es un bien invaluable, en este caso particular se corrobora que no existe estipulado y documentado lo que corresponde a la Matriz Estratégica que es la base simple futurista de una organización, ya que contiene la filosofía de la organización, sus aspiraciones, sus planes y la forma de realizar las actividades cotidianas. Se transmiten oralmente las experiencias sin documentar nada, esta práctica es obsoleta e impide que la organización pueda desarrollarse adecuadamente, impide la reproducción y el crecimiento de la operación al depender de una o pocas personas que han recibido las experiencias del día a día.

**Ítem N° 3.** ¿La Microempresa es dirigida por su emprendedor?

**Tabla N° 3.** Resultados Ítem N° 3

Categoría	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (%)
SÍ	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

**Análisis:**

Como bien ya se ha comentado en el desarrollo de esta investigación, en la mayoría de las Microempresas, los emprendedores son los trabajadores y gerentes de la organización, emprenden una idea y con conocimientos mínimos de estrategias y herramientas gerenciales, materializan e implementan la operatividad del negocio; en este caso particular no se implementa la formulación básica estratégica que corresponde a la estructura que integra y determina el ser de la Microempresa, el sentido futurista de una organización estable y emprendedora. Esto es una debilidad que se identifica a través de esta encuesta y se discierne como estrategia potencial para la resolución de las interrogantes de esta investigación.

**Ítem N° 4.** ¿Están debidamente establecidos los procesos en las actividades diarias de la organización?

**Tabla N° 4.** Resultados Ítem N° 4

Categoría	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (%)
SÍ	1	33%
NO	2	67%
Total	3	100%

**Análisis:**

Considerando que la planificación de los procesos es base primordial para la administración y gestión de la organización, al aplicar el instrumento, se determinó que el 33% que equivale a un (01) individuo conoce el desenvolvimiento de la actividad diaria, es decir, el 67% no lo conoce ni lo gestiona, sólo espera ordenes, que la rigen y las políticas que deben cumplirse para su buen funcionamiento.

Esta debilidad perjudica considerablemente la gestión de la empresa ya que si el individuo encargado de canalizar y practicar las actividades se ausenta, la organización queda en total incertidumbre y desconocimiento de los procesos.

**Ítem N° 5.** ¿Se han aplicado herramientas, para ampliar el conocimiento gerencial del personal de la Microempresa?

**Tabla N° 5.** Resultados Ítem N° 5

Categoría	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (%)
SÍ	0	0%
NO	3	100%
Total	3	100%

**Análisis:**

En esta parte del instrumento de recopilación de datos, se obtuvo que el 100% de la población-muestra, coincide con que NO se ha promulgado ningún tipo de capacitación gerencial, que permita a los miembros de esta organización, concatenar sus ideas y convertirlas en potenciales herramientas para el crecimiento de la organización, por lo que se debe considerar que el ser humano posee un potencial infinito, pero que puede volverse muy limitado si no se le trata adecuadamente, por lo que debe realizarse un programa de educación y entrenamiento, consiguiendo una gestión con respuestas más productivas y la satisfacción de los que accionan las ideas.

**Ítem N° 6.** ¿Tiene algún tipo de participación en la toma de decisiones cotidianas de las operaciones?

**Tabla N° 6.** Resultados Ítem N° 6

Categoría	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (%)
SÍ	1	33%
NO	2	67%
Total	3	100%

**Análisis:**

La aplicación de esta pregunta determinó que el 33% de los encuestados afirmaron que tienen participación en las decisiones de la organización, sin embargo el 67% no considera ser tomado en cuenta para la toma de decisiones cotidianas para el desempeño de la actividad económica de la microempresa. Esta variable detectada causa que los integrantes de la organización se encuentren desmotivados, lo que no permite que liberen su potencial y contribuyan significativamente con el desarrollo de la microempresa, evitando aumentar el nivel de competitividad.

**Ítem N° 7.** ¿Considera que la aplicación de estrategias, promoverá la participación de la Microempresa en el mercado?

**Tabla N° 7.** Resultados Ítem N° 7

Categoría	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (%)
SÍ	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

**Análisis:**

Los resultados obtenidos muestran que la totalidad de los encuestados creen conveniente la aplicación de estrategias para mejorar la gestión de la empresa. La identificación y aplicación de las estrategias no debe sólo generar ventajas competitivas, es necesario que sean sostenibles en el tiempo, para lo cual la organización debe fomentar el incremento del capital intelectual, a través del desarrollo del pensamiento sistémico, que será el mejor recurso para conseguir los objetivos.

Es necesario que los empleados conozcan sus funciones y obligaciones y cuan involucrados están en el desarrollo de la estrategia.

**Ítem N° 8.** ¿Conoce alguna estrategia que permita incrementar las ventas en la organización?

**Tabla N° 8.** Resultados Ítem N° 8

Categoría	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (%)
SÍ	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

**Análisis:**

El 100% de la muestra, conoce al menos una estrategia para incrementar las ventas de la organización, pero, realmente son aplicadas en el funcionamiento y actividad diaria de Microempresa. Considerando que posiblemente estas estrategias que dicen “conocer” los integrantes de Comercializadora Dyfran, C.A., no se encuentran estipuladas ni documentadas, en el desarrollo de esta investigación se identificaron este tipo de estrategias para su desarrollo y aplicación, que será exitosa siempre y cuando logre que la organización obtenga una posición competitiva dentro del sector en el cual se desenvuelve.

**Ítem N° 9.** ¿En la microempresa se realizan comparaciones, con respecto al éxito de los competidores cercanos?

**Tabla N° 9.** Resultados Ítem N° 9

Categoría	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (%)
SÍ	2	67%
NO	1	33%
Total	3	100%

**Análisis:**

En virtud del sistema cambiante en el que se encuentra la economía actual, es de suma importancia el análisis de los competidores de la organización, ya que esto permitirá identificar la ventaja competitiva genérica defendible que la Microempresa pueda implementar en el mercado. Los encuestados en un 67% afirman realizar comparaciones con los competidores cercanos, a través de trabajo de campo propio, que es la mejor forma de obtener la información necesaria, que les proporcionara las previsiones de ventas aplicables y las estrategias de posicionamiento, para evolucionar y desarrollarse en el mercado.

**Ítem N° 10.** ¿Considera que su producto marca alguna diferencia con respecto a la competencia?

**Tabla N° 10.** Resultados Ítem N° 10

Categoría	Frecuencia Absoluta (Fi)	Frecuencia Relativa (%)
SÍ	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

**Análisis:**

La cartera de productos ofrecida por Comercializadora Dyfran, C.A., de acuerdo a las respuestas obtenidas, con la aplicación del cuestionario, posee cualidades atractivas y competitivas para el mercado. Se considerará esta variable para identificar estrategias que permitan consolidar esta opinión de los integrantes de la organización, considerando el posicionamiento en el mercado de los productos y servicios, donde los consumidores definan a la Microempresa caso de estudio por sus atributos importantes.

Tras el análisis e interpretación de los resultados, que permitieron el desarrollo de esta investigación, se considera necesaria, para cumplir el primer objetivo específico de este estudio, que busca *“Diagnosticar las fortalezas y debilidades en cuanto a la aplicación de estrategias de gestión en la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo”*, la aplicación de una Matriz FODA, donde se identificaron claramente las Fortalezas y Debilidades de la organización, dando respuesta a este primer objetivo y a su vez darle continuidad al cumpliendo de los objetivos específicos posteriores.

En los análisis realizados a la información recopilada, se determinaron las siguientes Fortalezas en la organización:

- Los cargos gerenciales son ejecutados por los dueños.
- Personal capacitado para ejecutar los trabajos.
- Los procesos contables son llevados dentro de la organización.
- Buen clima laboral.
- Equipos en buen estado.
- Espacio físico acorde con la operatividad de la organización.
- Conocimiento y experiencia en los procesos.
- Bajo costo de operaciones.
- Se analizan las cualidades de los competidores.

Cada una de las Fortalezas identificadas, constituyen la base primordial de la Microempresa, debido a que cada uno de estos puntos, son manejados por sus mismos emprendedores, logrando que estas tareas sean efectivas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Los integrantes que desempeñan labores en Comercializadora Dyfran, C.A. elaboran todo el proceso administrativo y contable, con el propósito de mantener la información en la empresa, controlar los procesos administrativos y tomar las decisiones más certeras.

Dando respuesta integral al primer objetivo específico de la investigación, a través de la aplicación de la Matriz FODA realizada, fueron reveladas las Debilidades que posee la gestión diaria de la organización, tal como se muestra a continuación:

- Las decisiones las toma el microempresario sin considerar opiniones.
- No existe estructura organizacional.
- Se desconoce la misión, visión, valores, objetivos y políticas de la organización.
- No existe planificación alguna en las operaciones diarias.
- No se capacita al personal para manejar estratégicamente la organización.
- Se desconocen las estrategias para incrementar las ventas.
- Ausencia de sistema de información.
- No se aplican estrategias de Marketing.
- No se estudian los clientes y sus requerimientos

Todas estas debilidades encontradas, son de vital importancia ya que conforman la base o esqueleto de la organización, manteniendola en una posición inestable, que puede llegar a causar la desaparición de la misma de los mercados.

La ausencia de la estructura organizacional, de estrategias y planificación en los procedimientos cotidianos que se desarrollan en Comercializadora Dyfran, C.A., son debilidades que perjudican y vuelven susceptible a la Microempresa.

**Matriz FODA**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		<p><b>1)</b> Los cargos gerenciales son ejecutados por los dueños.</p> <p><b>2)</b> Personal capacitado para ejecutar los trabajos.</p> <p><b>3)</b> Los procesos contables son llevados dentro de la organización.</p> <p><b>4)</b> Buen clima laboral.</p> <p><b>5)</b> Equipos en buen estado.</p> <p><b>6)</b> Espacio físico acorde con la operatividad de la organización.</p> <p><b>7)</b> Conocimiento y experiencia en los procesos.</p> <p><b>8)</b> Bajo costo de operaciones.</p> <p><b>9)</b> Se analizan las cualidades de los competidores.</p>	<p><b>1)</b> Las decisiones las toma el microempresario sin considerar opiniones.</p> <p><b>2)</b> No existe estructura organizacional.</p> <p><b>3)</b> Se desconoce la misión, visión, valores, objetivos y políticas de la organización.</p> <p><b>4)</b> No existe planificación alguna en las operaciones diarias.</p> <p><b>5)</b> No se capacita al personal para manejar estratégicamente la organización.</p> <p><b>6)</b> Se desconocen las estrategias para incrementar las ventas.</p> <p><b>7)</b> Ausencia de sistema de información.</p> <p><b>8)</b> No se aplican estrategias de Marketing.</p> <p><b>9)</b> No se estudian los clientes y sus requerimientos</p>
<b>Oportunidades</b>	<p><b>1)</b> Crecimiento poblacional.</p> <p><b>2)</b> Ubicación geográfica.</p> <p><b>3)</b> Avances tecnológicos.</p> <p><b>4)</b> Innovación.</p>	<p><b>(FO)</b></p> <p><b>1)</b> Aplicar descuentos por volumen</p> <p><b>2)</b> Aplicar el proceso de Surtido Eficiente</p>	<p><b>(DO)</b></p> <p><b>1)</b> Documentar debidamente el sistema de gestión.</p> <p><b>2)</b> Definir la Estructura Organizacional y Matriz Estratégica.</p> <p><b>3)</b> Comunicar e incentivar la participación activa, en la definición y compromiso de los objetivos y metas.</p> <p><b>4)</b> Implantar un sistema administrativo- contable.</p>
<b>Amenazas</b>	<p><b>1)</b> Cambios continuos en las políticas gubernamentales.</p> <p><b>2)</b> Incertidumbre e Inestabilidad social.</p> <p><b>3)</b> Retrasos en los despachos por parte del proveedor.</p> <p><b>4)</b> Devaluación de la moneda.</p> <p><b>5)</b> Número considerado de competidores.</p> <p><b>6)</b> Entorno económico.</p>	<p><b>(FA)</b></p> <p><b>1)</b> Evaluar los productos de la competencia y cuan bien cubren las necesidades de los clientes.</p>	<p><b>(DA)</b></p> <p><b>1)</b> Analizar los clientes para determinar lo que consideran importante y sus requerimientos.</p> <p><b>2)</b> Aplicar un Plan de Mercadeo que permita mantener las ventas y el nivel de rentabilidad.</p> <p><b>3)</b> Incentivar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales.</p>
Fuente: Yélamo, M. (2015)			

## **Objetivo Específico N° 2**

Identificar las estrategias corporativas, de negocio y funcionales u operativas aplicables a la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

Tras la aplicación de la Matriz FODA, en el punto anterior, se obtuvieron estrategias organizacionales de diferentes índoles, considerando las oportunidades y amenazas externas así como también las fortalezas y debilidades internas de la Microempresa Comercializadora Dyfran, C.A.

Las estrategias aplicables a la problemática actual de la Microempresa caso de estudio, que pueden permitir la posibilidad de superar las debilidades que impiden el logro de los objetivos de la organización, quedaron estructuradas de la siguiente manera: dos (2) estrategias tipo FO, cuatro (4) tipo DO, una (1) tipo FA y tres (3) tipo DA, para un total de diez (10) estrategias, tal como se muestra a continuación:

### **Estrategias (FO):**

- 1) Aplicar descuentos por volumen.
- 2) Aplicar el proceso de Surtido Eficiente.

### **Estrategias (DO):**

- 1) Documentar debidamente el sistema de gestión.
- 2) Definir la Estructura Organizacional y Matriz Estratégica.
- 3) Comunicar e incentivar la participación activa, en la definición y compromiso de los objetivos y metas.

- 4) Implantar un sistema administrativo- contable.

#### **Estrategias (FA):**

- 1) Evaluar los productos de la competencia y cuan bien cubren las necesidades de los clientes.

#### **Estrategias (DA):**

- 1) Analizar los clientes para determinar lo que consideran importante y sus requerimientos.
- 2) Aplicar un Plan de Mercadeo que permita mantener las ventas y el nivel de rentabilidad.
- 3) Incentivar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales.

#### **Objetivo Específico N° 3**

Describir las estrategias identificadas para la optimización de la gestión de la Microempresa del Sector Alimentos, Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

La descripción de las estrategias identificadas para optimizar la gestión gerencial, administrativa y de procedimientos de la Microempresa Comercializadora Dyfran, C.A., será desarrollada en el próximo Capítulo, donde se expondrá la Propuesta de esta investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **TITULO**

Estrategias para Optimizar la Gestión de las Microempresas del Sector Alimentos. Caso de Estudio: Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

#### **INTRODUCCIÓN**

A través de esta investigación se plante una propuesta de estrategias que permitan proporcionar a las Microempresas de los Sectores Alimenticios, optimizar la gestión de sus operaciones, promoviendo su desarrollo sostenido.

Estas estrategias persiguen incrementar los índices de producción, la participación en el mercado, optimizar el clima organizacional, los procesos administrativos, financieros y gerenciales; basándose en herramientas actualizadas del el ámbito organizacional.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer de Estrategias para Optimizar la Gestión de las Microempresas del Sector Alimentos. Caso de Estudio: Comercializadora Dyfran, C.A., ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los microempresarios requieren conocer las estrategias que demanda su organización, para que tras su aplicación mantengan el desarrollo de sus actividades, permitiendo su consolidación en el mercado.

Al presentar y describir las estrategias necesarias, la organización obtiene una óptima funcionabilidad en cada una de sus tareas, el desarrollo de los cargos de la gerencia que van acceder a conseguir mejoras en todos los procesos productivos, y la identificación con la organización.

La microempresa al conocer las estrategias planteadas, podrá planificar y organizar, con las herramientas, el desarrollo de su gestión diaria y así permanecer en el mercado, observando como mejora el funcionamiento de su organización, logrando obtener recursos financieros que impulsen su crecimiento.

La elaboración y aplicación de la matriz DOFA, va a permitir al Microempresario determinar estrategias hábiles que puedan disminuir sus debilidades, aumentar sus fortalezas, protegerse de las amenazas y aprovechar las oportunidades.

## ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS. CASO DE ESTUDIO: COMERCIALIZADORA DYFRAN, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO.

### Corporativas:

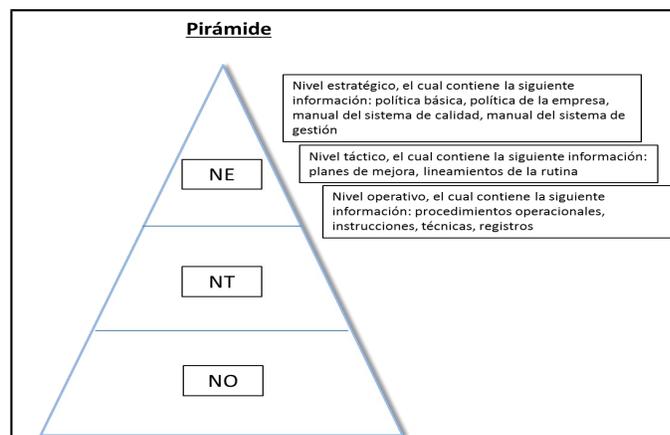
#### Documentar debidamente el Sistema de Gestión

El sistema de gestión de toda empresa es un bien invaluable, el cual contiene la filosofía de la empresa, sus aspiraciones, sus planes y la forma de realizar las actividades cotidianas.

En el sistema de gestión se acumulan las experiencias y las mejoras a fin de incrementar el poder de la empresa, para hacerla cada vez mejor.

La debida documentación del sistema y la estructura de gestión de la organización, permite dar velocidad y efectividad, en el momento de incorporar nuevos elementos a la organización.

El sistema de documentación se estructura en una pirámide de tres niveles, tal como se muestra a continuación:



Fuente: Andriani & Otros (2003)

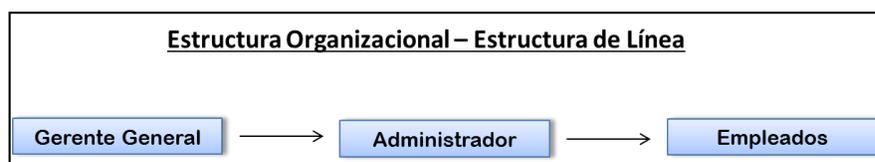
#### Definir la Estructura Organizacional y la Matriz Estratégica

La estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación que colabora y contribuye, con el cumplimiento de los objetivos.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Esta investigación permitió indagar en el funcionamiento de la Microempresa, por lo que consideramos pertinente recomendar a la organización, la implementación de una estructura de línea, la cual es simple y antigua.

Este tipo de estructura posee una jerarquización de autoridad en la cual los superiores son obedecidos directamente por sus subalternos. Esta estructura nos muestra una cadena de mando muy clara entre los administradores, lo que les permite tomar decisiones rápidas; es por eso que es necesario que los jefes tengan una amplia gama de conocimientos y capacidades para no caer en la equivocación.



Fuente: Yélamo, M. (2015)

La matriz estratégica de la organización, planteada por Francés (2006), consiste en la estructuración de lo que corresponde a la Misión, Visión, Valores, Fines y Políticas de la organización.

La misión debe crearse, expresando en ella la definición integral y permanente del área de la organización, especificando las necesidades y el conjunto de clientes a atender, por lo que consideramos previa revisión y aprobación de la empresa establecer como misión de Comercializadora Dyfran, C.A.:

Misión: Comercializar productos y servicios de calidad, a las personas naturales y jurídicas, que demanden consumo de productos de masa, pasapalos y demás alimentos, que satisfagan sus necesidades, en el Estado Carabobo.

La visión corresponde a lo que la organización espera a futuro, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porque de ese reconocimiento.

Visión: Ofrecer una amplia gama de productos de masa, en el Estado Carabobo, brindando a nuestros clientes, calidad y responsabilidad en la negociación de nuestros productos y servicios.

Los Valores de la organización, establecen el marco ético-social y la cultura organizacional de la Microempresa, que facilita la integración y el crecimiento de sus miembros.

El buen o mal funcionamiento de una organización está determinado por la solidez de sus valores, proporcionando un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores propuestos para Comercializadora Dyfran, C.A., son los siguientes:

Valores:

- Igualdad
- Integridad
- Respeto
- Honestidad
- Confianza
- Calidad
- Mejoramiento continuo

La razón de existir de la empresa, se refleja en los Fines de la organización, los cuales reflejan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de una necesidad, se plantean los siguientes fines para ser revisados y analizados por los microempresarios para su implantación en la organización:

Fines:

Asegurar la entrega de productos y la prestación de servicios, con calidad total, optimizando las operaciones de la empresa y maximizando la satisfacción y bienestar de los clientes y los

microempresarios emprendedores, al percibir los ingresos netos.

Las políticas de una organización son una declaración de principios generales que se comprometen a cumplir.

Se establecen las reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos de la empresa.

Políticas:

- Compromiso de cumplir la legislación vigente
- Voluntad de crear un buen ambiente de trabajo
- Implantación de sistemas de mejora continua
- Gestionar las actividades por procesos
- Cumplir los requisitos acordados con los clientes
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Nuestros productos cumplen con todos los estándares de calidad.
- Las Facturas de contado serán pagadas en el momento de la entrega del producto. En caso de la Factura Crédito, se entregará copia de la misma con la firma de recibido del cliente.

- Los empleados no podrán recibir visitas no laborales.
- Nuestra empresa cumple con todos los estándares de calidad en la comunicación.

### **Comunicar e Incentivar la participación activa, en la definición y compromiso de los objetivos y metas**

La Microempresa, no debe sólo estar enfocada a satisfacer a los clientes, debe considerar como estrategia importante de su gestión el potencial humano, cada persona necesita el desafío continuo de alcanzar nuevas metas como forma de liberar su potencial.

La dirección como estrategia fundamental, debe orientar los esfuerzos y crear una cultura de desarrollo y cumplimiento de toda la organización. El trabajo participativo se inicia con objetivos claros, en cuanto al desempeño del empleado, para que la participación sea efectiva y se pueda incrementar la creatividad.

El desarrollo del trabajo participativo, pretende que el empleado se involucre en la elaboración del plan de trabajo, que tiene por finalidad alcanzar los objetivos y metas de la empresa; de esta forma, el empleado recibe más información sobre el trabajo y más entrenamiento en cuanto a sus actividades.

#### **De Negocio:**

## **Aplicar el proceso de Surtido Eficiente**

Esta estrategia, tiene como objetivo la optimización del uso del espacio del local y de las estanterías, ofreciendo al consumidor aquellos productos que realmente demanda.

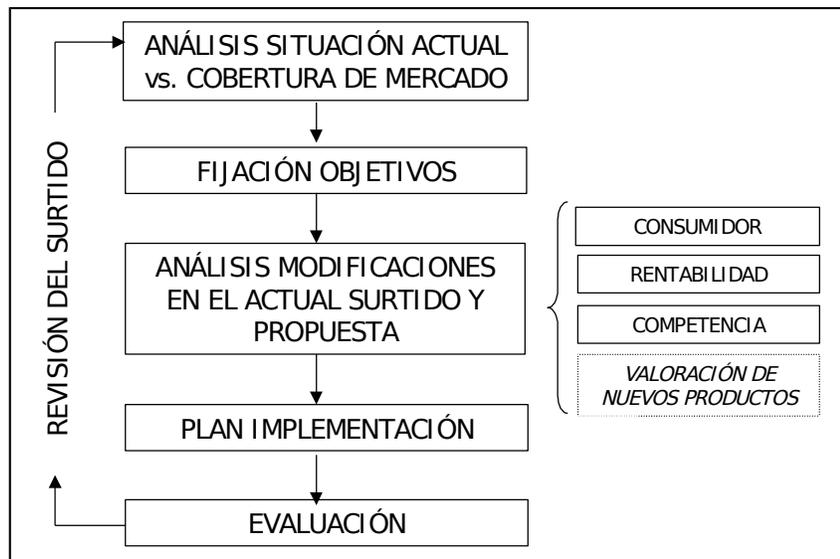
El Surtido Eficiente es el proceso de colaboración entre distribuidores y proveedores para determinar la oferta óptima de producto, en una categoría, que alcance la satisfacción del consumidor objetivo al mismo tiempo que mejora los resultados del negocio.

Permite ofrecer el surtido exacto que los consumidores demandan e implica optimizar el inventario de la organización y el espacio, incrementando el beneficio por metro cuadrado, y mejorar la rotación.

Resolver el enigma del surtido ha sido uno de los retos más importantes de la comercialización de productos, tanto en términos *estratégicos* como *competitivos*.

Para los distribuidores, el surtido constituye un elemento fundamental de posicionamiento: el surtido identifica la oferta que propone el punto de venta de forma que, la creación de un surtido único, definirá la enseña a ojos del consumidor; además, el surtido diferencia las necesidades de los distintos formatos y tiendas. Por ello el surtido es uno de los aspectos de la gestión de tienda que más expresa la diferenciación de la enseña y, a través del micromarketing, abre la posibilidad de relacionar la gestión de la tienda al entorno en el que se halla ubicada.

La metodología que se recomienda para desarrollar el Surtido Eficiente consiste en un proceso de trabajo conjunto y dinámico en varias etapas que se explica a continuación:



Fuente: Comité de Marketing-Merchandising de AECOC (1999)

### Fase 1. Análisis de la Situación Actual vs. Cobertura de Mercado.

El objetivo de esta primera etapa es determinar la cobertura de mercado que se quiere conseguir con el surtido en ese distribuidor e identificar las referencias “cuestionables” o sobre las que se analizará en detalle si deben formar parte del nuevo surtido.

### Fase 2. Fijación de Objetivos.

Puesto que el trabajo conjunto en Surtido Eficiente comienza siempre con el propósito común de mejorar la actuación en la categoría, éstos deben ser objeto de medición en todo el proceso.

Fase 3. Análisis de Modificaciones en el actual surtido y Propuesta.

Evaluación de aquellas referencias identificadas como cuestionables en el primer diagnóstico del surtido y decisión final sobre su incorporación.

Fase 4. Implementación.

Implantación de la propuesta decidida en los establecimientos del distribuidor.

Fase 5. Evaluación.

Medición de los resultados del nuevo surtido después de implementado y comparación con los objetivos previstos. Esta es la base para re-comenzar el proceso.

Este enfoque del surtido eficiente, se debe conseguir mediante el trabajo en colaboración de proveedor y distribuidor. Cada parte tiene datos y conocimientos del consumidor únicos que le permiten optimizar el surtido.

### **Implantar un Sistema Administrativo-Contable**

Se recomienda, evaluar cotizaciones de diferentes proveedores de sistemas integrados administrativo-contable, para adquirir e instalar el que más se ajuste a las necesidades de la organización.

La implantación de un Sistema Administrativo-Contable, permite automatizar la información financiera, obtener rápidamente los datos exactos y oportunos en un momento determinado.

La tecnología avanza, y los sistemas administrativos y contables dan una excelente ayuda para llevar exitosamente el crecimiento y la expansión de la organización, evitando errores administrativos y contables muy comunes si no se llevan de forma automatizada.

Planificar y adoptar un buen programa o software administrativo contable computarizado, es una de las mejores decisiones que puede adoptar la Microempresa.

### **Aplicar un Plan de Mercadeo que permita mantener las ventas y el nivel de rentabilidad**

Se propone aplicar como herramienta de marketing, la Estrategia de Diferenciación, que permitirá distinguir el producto de ofertas similares en el mercado. Esta estrategia proporciona a las pequeñas empresas una ventaja competitiva en un mercado dominado por las grandes compañías.

La estrategia de diferenciación de producto también les permite a las Microempresas competir en otras áreas más allá del precio. Las pequeñas empresas pueden enfocar la estrategia de diferenciación en la calidad y diseño de sus productos y obtener una ventaja competitiva en el mercado sin bajar sus precios.

Una estrategia de diferenciación de producto exitosa crea lealtad a la marca entre los clientes. En un mercado competitivo, cuando un producto no mantiene la calidad, los clientes pueden recurrir a un competidor.

La Microempresa con la aplicación de esta estrategia, obtiene una ventaja en el mercado, ya que los clientes ven el producto como único.

Se proponen algunas estrategias aplicables a la Microempresa:

**Diferenciación por precio:** Se garantizan precios bajos a los clientes, por la condición de distribuidores y comercializadores directos de la fábrica de los productos.

**Diferenciación por innovación:** Considerar la identificación de la cartera de productos, con etiquetas que identifiquen, que la distribución es realizada por Comercializadora Dyfran, C.A., ya que contiene sólo la información del fabricante.

**Diferenciación por estilo de vida:** Se posee la cualidad particular de ofrecer servicio de despacho en puerta al realizar cualquier venta, sin costo adicional (previamente analizados en los costos de cada producto), lo que le brinda satisfacción y comodidad a los clientes, y se convierte en una estrategia que genera a la Microempresa, una gran ventaja competitiva sobre la particularidad de la oferta.

**Incentivar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales**

Conseguir que los empleados se comprometan en alcanzar los objetivos de la organización de forma individual, en pequeños equipos de trabajo o en unidades organizativas más amplias, requiere acción y un seguimiento constante por parte del equipo de dirección.

Por desgracia las intervenciones de la directiva que pueden generar tal compromiso, como los planes de recompensa, los planes comunicación o los programas de formación, a menudo se crean y se ponen en práctica de forma independiente y no como un sistema coordinado.

En el caso particular de Comercializadora Dyfran, C.A., nunca han sido aplicados estos planes estratégicos para recompensar eficazmente el equipo de trabajo, por lo que en virtud del número inmaterial que componen la organización, se propone utilizar como estrategia, para incentivar a los miembros de la organización, el *Desarrollo de Capacidades*, que permitirá que los empleados desarrollen sus habilidades y competencias individuales, para alcanzar plenamente los objetivos del negocio, ya que toda organización depende considerablemente de su capital intelectual para competir en el mercado.

### **Aplicar descuentos por volumen**

Tras la revisión del funcionamiento del negocio, de la Microempresa caso de estudio, se detectó la ausencia de algún tipo de estrategias financiera, que les permite aumentar sus ventas.

Se propone aplicar lo que se denomina “Descuento por Volumen”, que se concede a los clientes, cuando su volumen de compra excede de una cierta cuantía.

También llamados descuentos por cantidad, tienen el objetivo de estimular a los clientes a que compren mayores cantidades de un producto o línea de productos.

Este tipo de descuento consiste en una reducción del precio de lista que se aplica a compras cuyos volúmenes son mayores de lo normal.

Se establece como estrategia, la cual será revisada y aprobada por la Microempresa, que se le concederá un Descuento por Volumen, del 5% del precio base del producto, a todos aquellos clientes que adquieran más de cinco (05) unidades.

La aplicación del Descuento por Volumen, permitirá mantener los precios en estrategia, frente a un entorno cambiante y beneficia a los clientes importantes e incentiva la compra de grandes volúmenes.

### **Funcionales u Operativas:**

#### **Evaluar los productos de la competencia y cuan bien cubren las necesidades de los clientes**

El análisis de la competencia empieza identificando a los competidores actuales y a los competidores potenciales. Hay dos formas muy diferentes de identificar los competidores actuales. La primera de ellas toma la perspectiva del consumidor que debe elegir entre competidores. El resultado es agruparlos de acuerdo con el grado en que compiten por la elección del comprador. La segunda forma de identificación intenta agrupar a los competidores de acuerdo con su estrategia competitiva. Después de identificarlos, necesitamos entender sus estrategias. De particular interés es el análisis de las fortalezas y debilidades de cada competidor o grupo estratégico de competidores.

Para indagar sobre los competidores del entorno, se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Ámbito Geográfico.** ¿En qué localidad o región se encuentra?
- ¿Qué estrategias está siguiendo?
- ¿Cuáles son sus objetivos en la participación de mercado?
- ¿En qué nuevos productos o servicios está trabajando?
- ¿Cuál es su estructura organizacional?
- ¿Qué sistema de administración utiliza?
- ¿Qué gerentes tiene?
- ¿Qué recursos posee?

Desde el punto de vista del mercado, los competidores son aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores.

Se considera de gran importancia conocer la competencia para estar preparados y en capacidad de dar una mejor respuesta de la que ellos están ofreciendo, el éxito de la empresa se debe al buen planteamiento de objetivos, estrategias y el valor agregado que se ofrecen a los clientes a la hora de llegar hacer competitivos y salir al mercado.

### **Analizar los clientes para determinar lo que consideran importante y sus requerimientos**

Es fundamental que la organización conozca los requerimientos de sus clientes y los satisfaga de manera consistente. El proceso que se debe seguir para el conocimiento de los clientes es el siguiente:

- Definir el mercado o región de influencia de la empresa.

- Establecer segmentos dentro de dicho mercado.
- Identificar las necesidades de cada segmento.
- Definir qué conjunto de necesidades se selecciona como requisito, es decir, lo que se convertirá en el producto de la empresa y con lo que quedará definida la calidad ofrecida.

Para tener calidad y lograr la satisfacción del cliente, se debe:

- Establecer quienes son los clientes: se debe cambiar la imagen de cliente de un grupo de personas o empresas, sin forma, casi como una masa, por la perfecta identificación de grupos de clientes con características y necesidades claramente definidas.
- Saber que quieren los clientes: se pueden utilizar diversas estrategias, se puede aplicar la observación directa, conocer sus patrones de consumo, sus preferencias y entender a que se deben sus quejas o reclamos.
- Traducir los deseos o requerimientos en especificaciones: para obtener este proceso, se pueden identificar las especificaciones como una técnica conocida como Despliegue de la función de calidad, que es una herramienta que busca asegurar un nivel de calidad aceptado por el

cliente, considerando el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto.

### **CONCLUSIONES**

Esta investigación permitió ampliar los conocimientos sobre diversas estrategias aplicables a las Microempresas, que tras su aplicación permiten mejorar sus procesos de gestión diarios.

La propuesta permitió crear en el microempresario un esquema que les permita gestionar de manera adecuada los aspectos relacionados con esta importante función administrativa.

Entre las principales debilidades detectadas en el proceso de planificación, se encontraron la inexistencia de una estructura organizacional formal y la ausencia de una concepción clara del proceso de planificación.

Lo anterior conlleva a concluir que Comercializadora Dyfran, C.A., requiere direccionar estratégicamente sus acciones, logrando minimizar las debilidades existentes y la incertidumbre, aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno y generar fortalezas para enfrentar los retos que presenta el mercado actual.

Es importante destacar que las estrategias planteadas, corresponden a funciones y responsabilidades gerenciales que deberán incorporar los gerentes o administradores de la microempresa objeto de estudio, y transmitir las a su equipo de trabajo, a fin de mejorar las acciones actuales desarrolladas en su gestión.

De acuerdo a los resultados del estudio realizado, mediante la aplicación del cuestionario, se concluyen las siguientes consideraciones:

- La Microempresa, carece de una serie de competencias, que tiene estancada su capacidad productiva.
- Se observó la carencia de conocimientos sólidos, con respecto a lo que representa una organización bien definida, por muy pequeña que sea, debe inducir al personal de la empresa a prepararse y utilizar nuevas herramientas que mejoren su situación ante otras organizaciones, y faciliten sus procesos tanto administrativos como productivos.
- No se encuentra una adecuada y eficiente segregación de funciones por falta de personal administrativo, debido a que la empresa no cuenta con una estructura organizacional funcional eficaz, donde se especifique las descripciones de cargo y funciones a ejecutar.
- Es importante la creación de estructura organizacional que permita definir los objetivos de la empresa e implementar las normas y procedimientos sobre todas las labores que se desarrollan en la Microempresa.
- La empresa Comercializadora Dyfran, C.A. no tiene definida su Matriz Estratégica, que corresponde a la Misión, Visión y Valores de la organización debido a la gran carga de funciones y responsabilidades que recaen en la Gerencia, razón por la cual se ha postergado el establecimiento formal de los elementos mencionados y su trasmisión adecuada al personal.
- Disposición de la Gerencia de generar un cambio organizacional que le permita proyectar a la empresa

Comercializadora Dyfran, C.A a una sustentabilidad a largo plazo en el mercado.

En base al diagnóstico realizado, fue posible identificar y describir estrategias, de acuerdo a las condiciones y necesidades actuales de la empresa Comercializadora Dyfran, C.A., que permitirán optimizar la gestión y con una buena aplicación disminuir considerablemente las debilidades detectadas en este estudio.

En relación a lo mencionado anteriormente, de igual forma brindará un aporte para aquellas Microempresas, que deseen implementar un cambio organizacional mediante la aplicación de estrategias diversas.

En beneficio a la Universidad de Carabobo, la investigación dará un valioso aporte a futuros proyectos de grado que estén orientados bajo esta misma línea de investigación.

## RECOMENDACIONES

- Desarrollar los principios corporativos para mantener a la microempresas con directrices que permitan optimizar su desarrollo además de identificar a sus trabajadores con la misma.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa que permita conocer a sus trabajadores los niveles jerárquicos de la empresa.
- Optimizar los procesos contables y administrativos, para garantizar la rentabilidad de la empresa.
- Incorporar un sistema de Marketing creando indicadores que permitan mejorar el segmento de mercado.
- Crear alianzas con los Colegios Profesionales, Asociaciones Civiles y Cámaras Comerciales, que le permitan a los trabajadores tomar cursos referentes a las distintas áreas de la organización.
- Incorporar nuevo personal administrativo con el fin de cumplir con una mayor eficiencia en la segregación de funciones y responsabilidades, lo cual le brindará más apoyo al gerente a la hora de implementar estrategias y por ende la posibilidad de tomar decisiones acertadamente.
- La Gerencia General debe dar inicio a la adopción de las estrategias propuestas, para optimizar la gestión y alcanzar los objetivos de la empresa, pudiendo obtener mayor potencial de su recurso humano, el cual es visto como impulsor indispensable para el incremento de la productividad en los procesos actuales, logrando así una mayor sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ander-Egg (1995). **Técnicas de investigación social**. Editorial Humanitas. Argentina.
- Andriani; Biasca y Rodríguez (2003). **Un nuevo sistema de gestión para lograr pymes de clase mundial**. Primera Edición. Norma Ediciones. México.
- Anzola; Servulo (2010). **Administración de Pequeñas Empresas**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Arias (2006). **El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme. Venezuela.
- Arias (2006). **Tesis & proyectos de investigación**. Editorial Episteme. Venezuela.
- Astudillo y Lárraga (2009). **El FODAPEMI como promotor del emprendedurismo para el fomento de microempresas en el municipio Sucre del Estado Sucre, año 2008**. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de Oriente – Núcleo de Sucre.
- Balestrini (2002). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Editorial **BL Consultores Asociados**. Venezuela.
- Bateman y Snell (2005). **Administración una ventaja competitiva**. Sexta Edición. McGraw-Hill. México.
- Beltrán (2004). **Indicadores de gestión**. Segunda Edición. Editorial 3R Editores. Colombia.

Berger y Guillamon (1997). **Estrategias para el desarrollo de las microempresas.**

Callaos y Contreras (2013). **Creación de una microempresa destinada al alquiler de bicicletas en la península de Macanao, Margarita Nueva Esparta.** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas Turísticas.

Cedeño; Gilses; Pincay y Tuáñez (2011). **Diseño de Ejecución de un Plan de Capacitación en temas de emprendimiento de Microempresas comerciales artesanales, dirigido a miembros de la Fundación FUCFORMID (Fundación de Capacitación y Formación Microempresarial para Discapacitados) de la parroquia Calceta del Cantón Bolívar. Período 2010 – 2011.** Trabajo de Grado para optar por el Título de Economistas de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

Celis (2014). **Pensamiento Sistémico.**  
[http://www.eluniversal.com/opinion/140418/pensamiento-sistemico.](http://www.eluniversal.com/opinion/140418/pensamiento-sistemico)

Cleri (2007). **El libro de las pymes.** Ediciones Granica, S.A. Primera Edición. Argentina.

Chiavenato (2002). **Administración de los nuevos tiempos.** McGraw-Hill Interamericana. Colombia.

Chiavenato (2006). **Introducción a la teoría general de la administración.** Séptima Edición). McGraw-Hill Interamericana. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Cova y Moreno (2010). **Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la vía alterna Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui.** Trabajo de Grado para optar al Título de Ingeniero de Sistemas. Universidad de Oriente - Núcleo de Anzoátegui. Venezuela.

Diccionario Escolar Ilustrado Junior (1993). Primera Edición. Ediciones Larousse. México.

Francés (2006). **Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro del mando integral**. Primera Edición. Editorial Pearson Educación de México, S.A.

Gómez (1996). **Pequeña y mediana industria...la única salida**. Ponencia. Caracas.

González (2009). **Plan Estratégico Gerencial para las Micros, Pequeñas y Medianas empresas textiles del municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración, mención Gerencia y Planificación Institucional, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". Venezuela.

Gutiérrez (2013). **Estrategias para promover el Desarrollo Sostenido de las Micro Empresas familiares de los sectores alimenticios dedicados al ramo de la chocolatería y pastelería en el Municipio Valencia del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Hernández; Fernández y Baptista (1994). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill. México.

Hernández; Fernández y Baptista (2002). **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Hernández; Fernández y Baptista (2003). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill. México.

Hernández; Fernández y Baptista (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill. México.

Hill (2005). **Administración Estratégica**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill.

[Http://definicion.de/micro-empresa/](http://definicion.de/micro-empresa/).

[Http://es.wikipedia.org/wiki/microempresa](http://es.wikipedia.org/wiki/microempresa).

[Http://europa.eu/index\\_es.htm](http://europa.eu/index_es.htm).

[Http://www.ine.gov.ve/](http://www.ine.gov.ve/).

[Http://www.rae.es/](http://www.rae.es/).

[Http://www.revistafuturos.info/futuros13/microempresa\\_rural.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros13/microempresa_rural.htm).

[Http://www.upel.edu.ve/](http://www.upel.edu.ve/)

Hurtado, I. y Toro, G. (1999). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio; Episteme; Valencia-Venezuela.

Kotler (1991). **Gerencia de Comercialización**. Séptima Edición. Prentice-Pasillo. México.

Kloter (2003). **Mercadotecnia P.H.H**. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Koontz (1998). **Administración, una perspectiva global**. Onceava Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Ley de creación, estímulo, promoción y desarrollo del sistema microfinanciero.

Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de producción social.

Méndez (1999). **Metodología**. Editorial Kimpres. Colombia.

- Mintzberg (1978). **Una estrategia emergente para la política pública.**
- Mora (2003). **Pyme venezolana con respecto a la calidad y la productividad.**  
<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/63/pymevene.htm>
- Mora (2005). **Las microempresas en la República Bolivariana venezolana.** <http://www.gestiopolis.com>.
- Morrisey (1996). **Planeación táctica.** Primera Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Mundarain (2010). **Financiamiento a través de microcreditos otorgado por Banfoandes, Banco Universal C.A, a las microempresas del municipio Sucre del Estado Sucre, 2007 - 2008.** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración. Universidad de Oriente.
- Pérez, Juan (2013). **Sistema de Control Interno, bajo el Enfoque COSO – Estructura Conceptual Integrada, para la empresa Comercializadora del Valle 1027, C.A., ubicada en el Municipio Guacara del Estado Carabobo.** Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad José Antonio Páez. Venezuela.
- Pic (2006). **Propuesta para el diseño de un modelo de gestión de cobranzas del banco de sangre del I.E.Q.** Trabajo de pasantía de la Universidad Jose Antonio Páez.
- Pickley (1995). **Administración de empresas pequeñas y medianas.** Editorial Limusa. México.
- Programa Básico de Mercadeo. Universidad Metropolitana Centro de Extensión, Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional (CENDECO). 2001.

Quinn (1991). **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.** Prentice-Hall Hisp. México.

Reglamento del Decreto con fuerza de Ley de creación, estímulo, promoción y desarrollo del sistema microfinanciero.

Rivera (1998). **Metodología de investigación.** McGraw-Hill. México.

Rodríguez y Rondón (2012). **Propuesta de Estrategias de Inversión Social para el cumplimiento de los principios de la Responsabilidad Social Empresarial. Caso: Federal Mogul de Venezuela, C.A.** Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Venezuela.

Ruíz (2006). **Redactar para Convencer.** Primera Edición. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Sabino (2002). **El proceso de investigación.** Editorial Panapo. Caracas.

Serna (2008). **Gerencia Estratégica.** Décima Edición. Editorial 3r Editores. Colombia.

Tamayo y Tamayo (2006). **El proceso de la investigación científica.** Editorial Limusa. México.



## ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**ACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL**  
**Y CONTADURIA PÚBLICA**  
**CAMPUS BARBULA**



×

**instrucciones:** Deberán marcar con una (X) la respuesta que considere conveniente (SI/NO). Deberá marcar solo una (1) opción según su opinión.

### CUESTIONARIO

Por favor complete la siguiente encuesta:

1.- ¿Conoce usted la Matriz Estratégica de la organización, que corresponde a la misión, visión, valores, objetivos y políticas?

Si \_\_\_

No\_\_\_

2.- ¿La Microempresa posee formalmente establecida y documentada la Matriz Estratégica, que corresponde a la misión, visión, valores, objetivos y políticas?

Si \_\_\_  
No\_\_\_

3.- ¿La Microempresa es dirigida por su emprendedor?

Si \_\_\_  
No\_\_\_

4.- ¿Están debidamente establecidos los procesos en la actividad diaria de la organización?

Si \_\_\_  
No\_\_\_

5.- ¿Se han aplicado herramientas, para ampliar el conocimiento gerencial del personal de la Microempresa?

Si \_\_\_  
No\_\_\_

6.- ¿Tiene algún tipo de participación en la toma de decisiones cotidianas de las operaciones?

Si \_\_\_  
No\_\_\_

7.- ¿Considera que la aplicación de estrategias, promoverá la participación de la Microempresa en el mercado?

Si \_\_\_  
No\_\_\_

8.- ¿Conoce alguna estrategia que permita incrementar las ventas en la organización?

Si \_\_\_  
No\_\_\_

9.- ¿En la microempresa se realizan comparaciones, con respecto al éxito de los competidores cercanos?

Si \_\_\_

No \_\_\_

10.- ¿Considera que su producto marca alguna diferencia con respecto a la competencia?

Si \_\_\_

No \_\_\_