

# **La Gestión Empresarial en la Pequeña y Mediana Industria Metalmecánica Venezolana**

Evila Bahoque, Juan C. Jiménez, Keiny Parra, Eduani Hernández. Universidad del Zulia-Facultad de Ingeniería. Escuela de Ingeniería Industrial. Maracaibo-Venezuela

## **RESUMEN**

En el ámbito de la economía mundial, las empresas competitivas revisan y mejoran continuamente sus procesos para lograr el éxito sostenido. En Venezuela, la PYMI metalmecánica ha tenido un papel importante al producir bienes que la sociedad, otros sectores de producción y la gran industria en general requieren, generando empleo y bienestar en el país. Sin embargo, resultados previos obtenidos en cursos de Gerencia de Operaciones, indican la existencia de limitaciones en su desempeño. El objetivo de esta investigación fue caracterizar la gestión empresarial de la PYMI metalmecánica del Estado Zulia. La información se obtuvo mediante entrevistas estructuradas con los gerentes de 22 empresas locales. Los resultados evidencian que, en cuanto a factores externos, los gerentes conocen sus principales competidores y toman en cuenta las preferencias y necesidades del cliente, pero la mayoría de las PYMI estudiadas, consideran verse afectadas por las regulaciones gubernamentales. Los factores internos evaluados evidencian limitaciones en las operaciones, debido a la ausencia de estrategias o a la inadecuada implantación de estas, aún cuando logran satisfacer la demanda, la gerencia debe superar las barreras presentes en materia de desarrollo de tecnología, sistemas de información, y sus sistemas de gestión.

**Palabras Clave:** Gestión empresarial, Competitividad, Pequeña y Mediana Industria, Sector metalmecánico

## **ABSTRACT**

In the setting of world economy, competitive companies revise and improve continuously their processes for achieving sustained success. In Venezuela, the SMEs in the metal mechanic sector play an important role in the production of goods required by society, other production sectors, and the big industry, generating employment and welfare for the nation. However, previous results obtained in Operations Management courses indicate the existence of limitations in their performance. The objective of this research is characterizing the business management of the SMEs in the metal mechanic Sector in the State of Zulia. Information was obtained through structured interviews with the general managers of 22 local companies. The results indicate that, regarding external factors, the managers know their main competitors and take into consideration customer preferences and needs, but the majority of the Studied SMEs expressed their view of being affected by governmental regulations. The internal factors evaluated show limitations in the operations due to the lack of strategies or the inadequate implementation of these, caused by the ignorance of the managerial tools that support the decision making processes. Even though they satisfy the demand, this industrial sector must overcome the barriers present in technology development, information systems, managerial training, and their managerial systems.

**Keywords:** Business Management, Competitiveness, Small and Medium Enterprises, Metal Mechanic Sector

## **1. INTRODUCCIÓN**

El proceso de globalización ha generado en la industria mundial una economía basada en principios de gestión caracterizada por la flexibilidad y la rápida reacción a la evolución de los mercados. Así mismo, una mejora en los niveles de productividad beneficia a los agentes que participan del proceso productivo: trabajadores, empresas, consumidores, Estado y sociedad, razón por la cual los procesos gerenciales deben mantener niveles de actualización enmarcados en los avances tecnológicos que imponen un proceso de ajuste para abrirse a nuevos mercados.

Porter (2004) señala “la estrategia por sí sola no equivale a eficacia operativa”, significando esto la necesidad de una efectiva gestión empresarial. Morales y Pech (2007) afirman que “la competitividad de las empresas no es un objetivo que las involucra exclusivamente, tampoco puede lograrse con solo modificar las condiciones prevalecientes en su entorno, sino que para lograrla, deberán combinar una serie de situaciones que interactúen a diferentes niveles”. La estrategia describe la forma como una organización crea valor para sus accionistas y clientes, por lo tanto el sistema de gestión deberá estar centrado en la estrategia para que la creación de valor sea sustentable (Kaplan y Norton, 2005).

La gestión empresarial ha sido conceptualizada como el proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación de una empresa, lo cual significa la supervivencia y competitividad de la PYMI, tanto a mediano como a largo plazo. El acceso a herramientas para la gestión empresarial, facilita el proceso de toma de decisiones al momento de planificar, ejecutar y medir el desarrollo de los procesos. Con base en resultados de trabajos realizados en los cursos de gerencia de operaciones de pregrado y postgrado (2002-2007), se presume que la PYMI zuliana no aplica un modelo adecuado de gestión empresarial que le permita ser más competitiva.

La finalidad de la presente investigación fue analizar la situación actual del sector, en cuanto al modelo de gestión utilizado, identificando los factores internos y externos, que favorecen o afectan su desempeño, e inciden en su productividad, crecimiento, capacidad para aumentar su rentabilidad económica-social y posibilidad de internacionalizarse. La información fue obtenida mediante entrevistas estructuradas a 22 gerentes, utilizando como referencia las ideas de Mamaqui et al. (2002) para desarrollar el instrumento. El beneficio del estudio se traduce en tener información actualizada sobre la gestión empresarial en la PYMI de este sector, lo cual facilitará la formulación de políticas y estrategias, y su adecuada implantación para el desarrollo de ventajas competitivas.

## **2. LA PYMI METALMECÁNICA VENEZOLANA**

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE-Venezuela, 2008), en Venezuela existen 6.300 pequeñas y medianas industrias, resultado de una reducción del 40% desde 1999, año en el cual el sector industrial contaba con 11.200 pequeñas y medianas industrias. La PYMI metalmecánica venezolana se ha desarrollado principalmente para suplir necesidades de sectores productivos altamente exigentes, ajustados a políticas estatales. Este desarrollo comenzó a partir de los años 60 apoyados en las políticas de sustitución de importaciones aplicados por el gobierno central, donde Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), debido a su constante crecimiento y su condición de ser la industria nacional más importante, contribuyó con una significativa demanda para varios subsectores metalmecánicos, pero a su vez dicho desarrollo estuvo marcado en sus comienzos, por un ambiente paternalista que no estimulaba o no estaba acostumbrado a la competencia. FUNDAPYME (2008).

En el Estado Zulia, el sector metalmecánico representa un porcentaje importante del parque industrial subdividido en dos partes: La Costa Oriental del Lago (donde se encuentra concentrada la actividad petrolera) y la zona de Maracaibo y sus adyacencias. En ambas zonas se encuentran empresas del sector dedicadas a la fabricación de equipos, bienes de capital y prestatarias de servicio a la industria petrolera principalmente, sin embargo su capacidad productiva ha venido disminuyendo, ocasionando el cierre de muchas empresas, lo que hace necesaria la utilización de herramientas gerenciales que coadyuven al incremento de la competitividad del sector.

Chinchilla (2002) realizó un estudio sobre los Factores de Competitividad presentes en la Pequeña y Mediana Industria Metalmecánica de la Costa Oriental del Lago, el cual estuvo centrado en identificar los factores que determinan la productividad en las empresas manufactureras de dicho sector. Entre los factores internos más importantes obtenidos en este estudio: Fuerza de trabajo, proceso, producto, calidad y capacidad. Entre los factores externos están: el gobierno, la competencia y el cliente.

Artigas (2005) realizó un estudio sobre los Factores de Competitividad presentes en las Empresas de Capital Extranjero del Sector Metalmecánico de la Región Zuliana, analizando los factores de competitividad presentes en las empresas y sus debilidades. Los resultados obtenidos evidencian que en relación a los atributos de calidad, más del 50% de las empresas en estudio presentan en sus productos ciertas características de funcionalidad que

generan un valor agregado que el cliente aprecia. Por otra parte presentan debilidad en los factores de gestión tecnológica y estrategias financieras.

### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS (DIMENSIONES EVALUADAS)

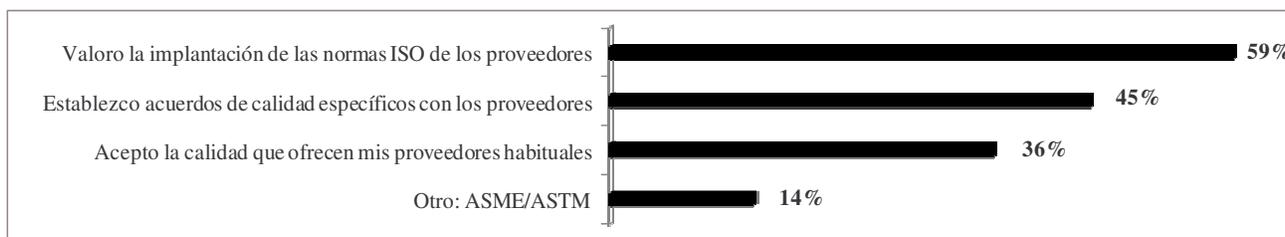
El estudio se realizó mediante una muestra intencional debido a que para el periodo de estudio (Nov. 2008-Junio 2009), muchas empresas registradas, ya no existían o tenían un bajo nivel de operaciones. Se seleccionaron 28 empresas potenciales para aplicar el instrumento, de las cuales sólo 22 respondieron. El instrumento contempló 12 dimensiones, contentivas de preguntas de selección múltiple, escala de Likert o dicotómicas. El procesamiento de la data fue descriptivo, estimando la proporción de empresas que siguen las prácticas enumeradas y/o el grado de importancia de dichas prácticas. Durante las entrevistas se pudo obtener información que permitió realizar un análisis FODA, cuyos resultados están expresados en cada una de las dimensiones explicadas a continuación.

#### 3.1. PROCESOS PRODUCTIVOS

La modalidad de producción de las PYMI del sector varía de acuerdo a la magnitud y necesidades de los clientes, como resultado de la conducta variable del mercado al que sule el sector. Además, las empresas pertenecientes al ramo abarcan una gama heterogénea de productos que llegan a través de una diversidad de subprocesos, del mismo modo existe una amplia y compleja gama de componentes para submontajes y productos finales. Por consiguiente, el 95% de los pequeños y medianos empresarios se les dificulta anticiparse a la demanda y esperan los pedidos de los clientes con especificaciones de productos precisas para programar la producción.

La producción de las empresas metalmecánicas está basada principalmente en la transformación de acero, cuyo principales proveedores son las grandes empresas siderúrgicas, lo cual constituye un obstáculo puesto que en muchas ocasiones los suplidores no garantizan el suministro oportuno, trayendo como consecuencia desabastecimiento del mercado local, importación de materia prima y altos precios, principalmente.

El 50% de la PYMI, dependiendo de su capacidad económica y de almacenamiento, mantiene un inventario de materia prima para periodos de producción de uno a cuatro meses, para así garantizar la continuidad de las operaciones y cumplimiento con el cliente. En cuanto a calidad, el 59% de las empresas valoran la implantación de las normas ISO y el 45% establecen acuerdos de calidad específicos con los proveedores, como puede observarse en la figura 1, lo cual indica que hacen uso simultáneo de diversos criterios.



**Figura 1: Criterios de calidad para la materia prima**

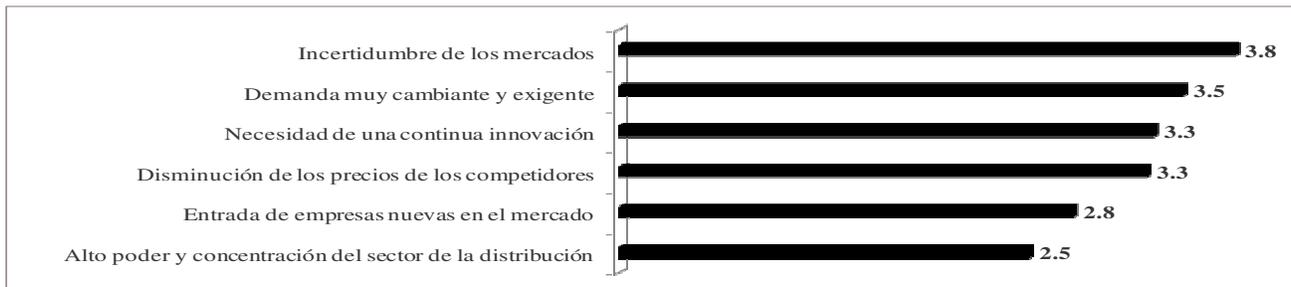
En periodos de alta demanda, el 64% utiliza como estrategia jornadas cortas de horas extras, el 36 % restante recurre a nuevos turnos de trabajo, a la subcontratación o establece acuerdos con los clientes para cumplir con los compromisos adquiridos. La actividad manufacturera abarca el foco principal en este sector, sin embargo es importante destacar que en menor medida, existen empresas dirigidas también a la prestación de servicios de mantenimiento de maquinarias y equipos, y comercialización de las partes y componentes de los mismos.

#### 3.2. DESEMPEÑO

A pesar de la apertura de nuevas cooperativas, del proceso inflacionario, de la variación en los precios de transporte y de la dificultad para la obtención de materia prima, el 77% de las empresas estudiadas tienen una

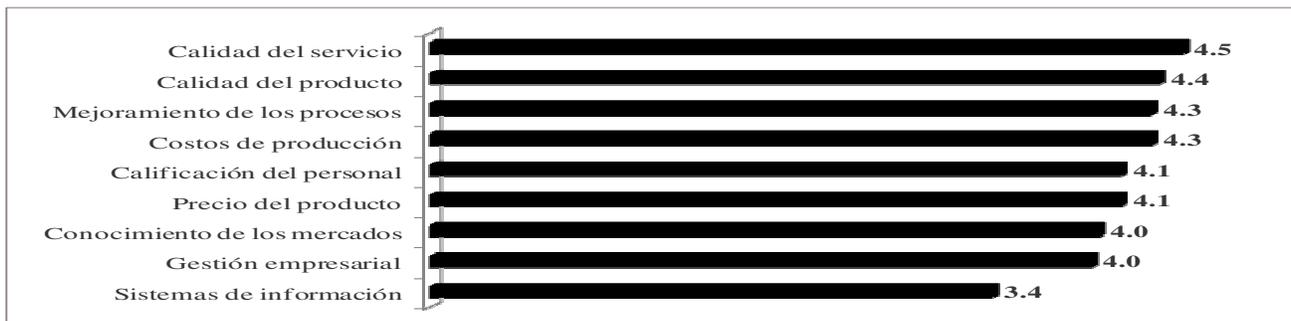
situación de mercado estable. Sólo el 9% de las empresas del sector suplen tanto mercados nacionales como internacionales, hecho este que evidencia la poca capacidad para incrementar sus niveles de producción o para cumplir con los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional.

Las PYMI de este sector, valoran casi en igualdad de importancia, alrededor de 3,5 en una escala de 0 a 5, los factores que inciden directamente en la competitividad (Figura 2), sin embargo consideran con mayor relevancia la incertidumbre en el comportamiento de los mercados, seguido de la demanda muy cambiante y exigente, necesidad de una continua innovación, disminución de los precios de los competidores, entrada de empresas nuevas en el mercado, necesidad de innovación y disminución de los precios.



**Figura 2: Factores que influyen en la competitividad**

En cuanto al mejoramiento de la competitividad, los aspectos más relevantes para el sector son la calidad del servicio y/o producto, los costos de producción y el mejoramiento de los procesos, sin embargo a pesar de que la mayoría de los aspectos tienen valoración de al menos 4 sobre una escala de 0 a 5 (Figura 3), no valoran del mismo modo los sistemas de información, los cuales resultan determinantes en el logro de los aspectos que le siguen, situación que induce a pensar en el desconocimiento sobre la importancia de la captura y procesamiento de datos para la toma de decisiones oportuna y acertada. La medición del desempeño en las PYMI, es a través de un sistema de indicadores tradicional, ya que solo miden algunas variables asociadas al cumplimiento de algunos objetivos, principalmente de índole financiero, 5 empresas de 22 manifestaron el uso de un sistema basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

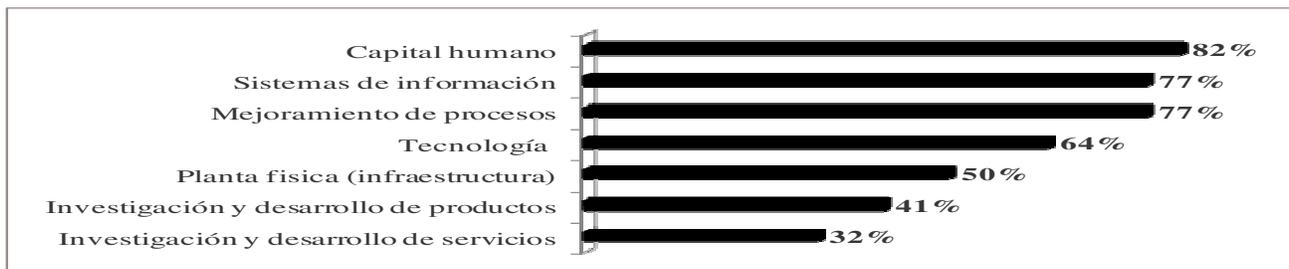


**Figura 3: Aspectos para mejorar la competitividad**

### 3.3. TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

La PYMI del sector posee dos formas básicas de producción: la primera modalidad se basa en la producción en línea y/o grandes series organizadas, con productos estandarizados, lo que trae como consecuencia la necesidad de rediseñar o discontinuar algunos de sus productos; la segunda se basa en producción de series cortas o por pedidos individuales organizados en talleres, lo cual permite diseñar su programa de producción tomando en cuenta la magnitud y necesidades de los clientes, por lo que sus productos poseen características y especificaciones que los hace únicos.

Alrededor del 80% de las empresas realizaron inversiones en los últimos cinco años en distintas áreas para mejorar su productividad y por ende la competitividad, principalmente en sistemas de información, en capital humano y mejoramiento de los procesos (Figura 4). Sólo el 9% de las empresas lanzó nuevos productos al mercado. El 73% no hizo innovaciones en sus productos.



**Figura 4: Áreas donde se realizaron inversiones en los últimos cinco años**

### 3.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD

A pesar de que este sector se encuentra en el entorno de la industria petrolera, la cual exige contar con la certificación ISO-9000, las empresas se rigen en general según las exigencias del cliente o por sus propias normas, sólo una de ellas tiene certificación ISO 9000, el resto se plantea la posibilidad de utilizarlas en un futuro cercano. Sin embargo, las empresas del sector se caracterizan por determinar siempre los requisitos del cliente, por lo que garantizan la confiabilidad, calidad y precio del producto, debido mayormente a la cercanía existente entre los clientes y los proveedores, lo cual facilita la identificación de sus necesidades y exigencias.

### 3.5. MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

La situación que plantea la economía del país en tiempos de crisis (proceso inflacionario, escasez de los insumos, variación constante en los precios, disminución de la demanda etc.), la débil función de desempeño de calidad por parte de estas empresas (deficiencia en los servicios post venta, retrasos en las entregas de productos y bienes etc.) y la poca investigación de las actividades de mercadeo y ventas, han fomentado el desarrollo y la utilización de redes propias como único canal para la distribución de los productos, en el 95% de los casos, muy pocas empresas recurren a distribuidores o a redes compartidas.

Sólo dos empresas de las 22 estudiadas exportan sus productos, desde hace diez años aproximadamente, debido a que es una de las metas de la organización y además gozan de clientes fieles, ya que sus productos tienen aceptación en el mercado exterior. Los principales países a los que exportan son Colombia, Chile y Curazao, por la cercanía geográfica, la ventaja de mejores precios, el fácil acceso a los canales de distribución utilizados y la similitud entre los diseños de los productos de consumo nacional y de exportación.

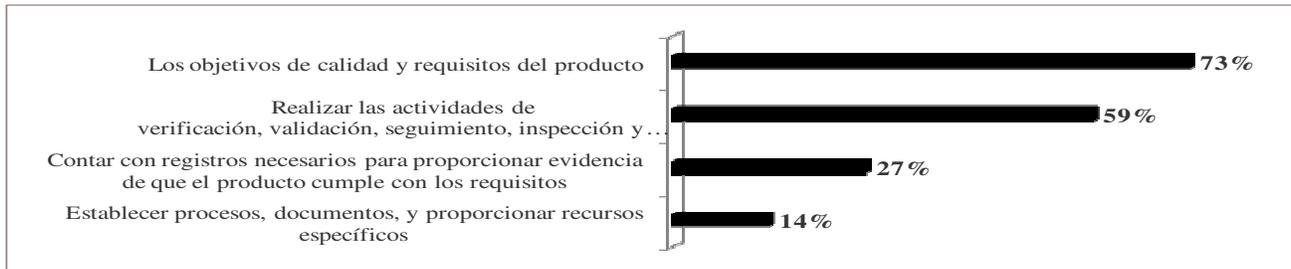
### 3.6. PLANIFICACIÓN

El 73% de las empresas, en cuanto a planificación de la producción, centran sus esfuerzos principalmente para cumplir con las entregas a tiempo, con los objetivos de calidad y los requisitos del producto (Figura 5). El horizonte de planificación es semanal (68%) o mensual (27%) dependiendo de las órdenes recibidas, ya que proyectan sus actividades a corto plazo. La planificación de la producción se hace por orden de llegada de los pedidos y los materiales disponibles (Figura 6). El 63% de las empresas planifica y controla su producción manualmente, sin la utilización de programas de computación.

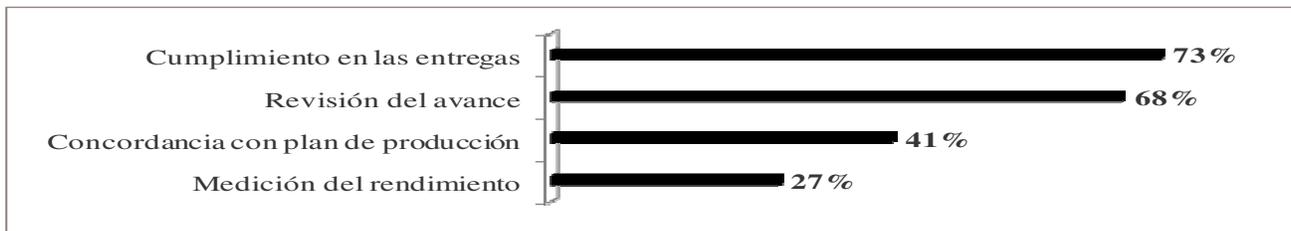
### 3.7. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El 77% de las PYMI del sector, dispone de procedimientos normalizados que les permite llevar y comunicar la información entre los diferentes departamentos o unidades productivas y a todo el personal involucrado, dichos

documentos poseen la información de los requisitos legales y de expectativas de los clientes, almacenados en archivos jerarquizados y ordenados para mantener el sistema de gestión de la calidad, en muy pocos casos disponen de diagramas de flujos y mecanismos para evitar errores en sistema (Figura 7).

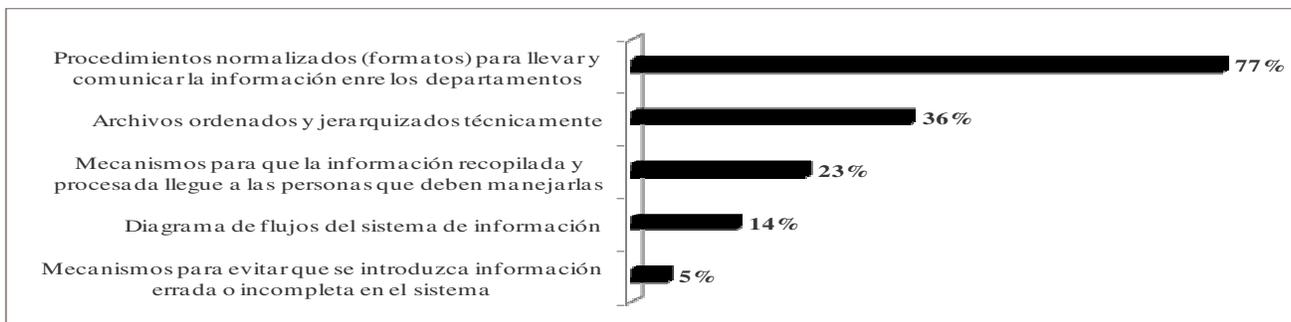


**Figura 5: Consideraciones importantes al momento de la planificación de la producción**



**Figura 6: Criterios para evaluar el programa de producción establecido**

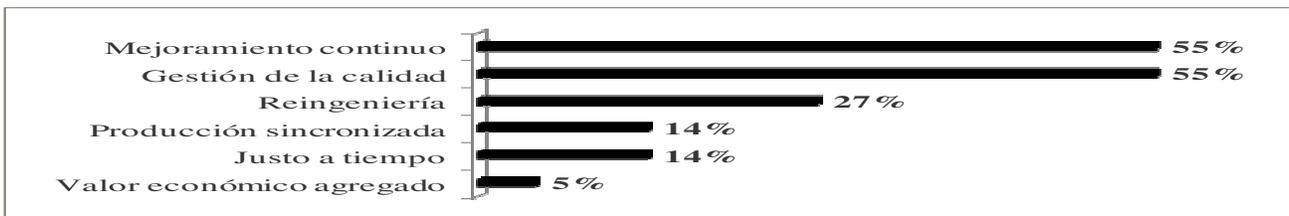
La totalidad (100%) de PYMI metalmecánica utiliza Internet como principal medio de sistema informático, para las actividades básicas de entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de la información. Solo un 10% de la mediana industria dispone de Extranet e Intranet. El 50% de las empresas dispone de una organización de mantenimiento con un sistema de información que le permite manejar la programación del mantenimiento. Sólo un 18% de las empresas registran costos de mantenimiento y un 14% registra estadísticas de fallas.



**Figura 7: Instrumentos que utilizan para el procesamiento de la información**

### 3.8. ORGANIZACIÓN

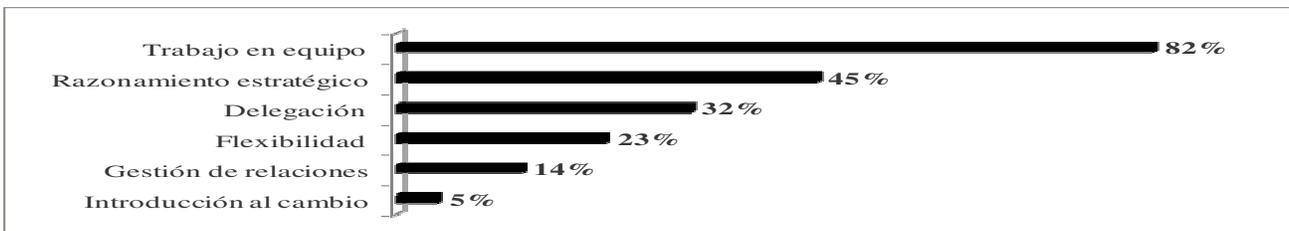
El 55% de las empresas han implantado el mejoramiento continuo, la gestión de la calidad y la reingeniería, las cuales contribuyen al crecimiento y desarrollo de sus organizaciones. En menor proporción algunas empresas implantaron otras filosofías como: justo a tiempo, producción sincronizada y conceptos como el de valor económico agregado (Figura 8).



**Figura 8: Enfoques de gestión aplicados en los últimos 5 años**

### 3.9. CAPITAL HUMANO

Un 27% de las empresas capacita a su personal permanentemente, mientras un 32% lo hace en la mayoría de los casos. Este sector otorga incentivo al personal por el aumento de la productividad, el elemento más predominante para recompensar el esfuerzo de los trabajadores es en forma de dinero. Debido a que existe mayor posibilidad de contacto entre el personal gerencial y el trabajador, estos deben poseer rasgos que faciliten la comunicación y un comportamiento eficaz dentro de la organización, lo cual incide positivamente en los trabajadores (Figura 9).



**Figura 9: Rasgos que posee el personal gerencial en la organización para ser eficaz**

### 3.10. CLIENTE

El 86% de las empresas brindan garantías del producto, un 41% asesoría en campo y 23% certificaciones de conformidad, con el fin de garantizarles a sus clientes su satisfacción y expectativas. El 91% de las empresas satisfacen la demanda en al menos un 86%.

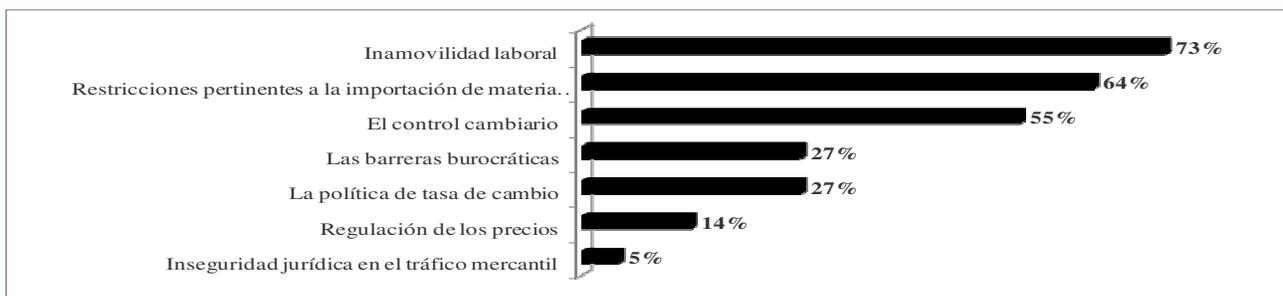
### 3.11. MARCO REGULATORIO

Las PYMI del sector se constituyen fundamentalmente con recursos propios (ahorros familiares) y poca recurrencia a la utilización de fuentes de financiamiento, por lo que un 68% de las empresas no se han favorecido con las políticas que el gobierno ha implantado. Una de las regulaciones que más afecta al 74% de las organizaciones, es el decreto de inamovilidad laboral y las restricciones de importación de materia prima e insumos, el cual genera desestímulo en momentos de expansión de la demanda (Figura 10).

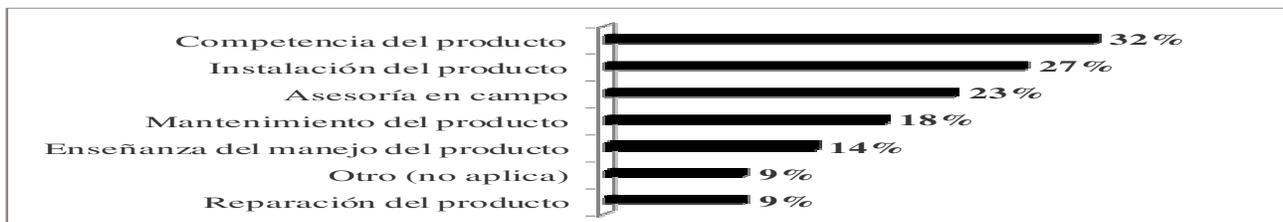
### 3.12. COMPETENCIA

La competencia brinda algunos servicios adicionales pos-venta como: garantía del producto, asesoría en campo e instalación del producto y utiliza algunas estrategias como disminución de los precios de los productos y mejoras en el diseño de los productos para obtener mayor participación en el mercado (Figura 11).

La mayoría de las empresas se distinguen por su prestigio, liderazgo y gestión del desempeño, ya que siempre cumplen con la planificación y entrega de pedidos realizados. Se caracterizan principalmente por ofrecer ventajas competitivas, ya que combinan la dotación de recursos para la producción con una adecuada estrategia para conducir al incremento de la competitividad (Figura 12 y 13).



**Figura 10: Regulaciones gubernamentales que han afectado a la industria**



**Figura 11: Servicios pos-venta brindados por la competencia**



**Figura 12: Aspectos que distinguen a las organizaciones**



**Figura 13: Características de las empresas**

#### 4. PERFIL DEL SECTOR METALMECÁNICO

Para la realización del perfil se seleccionaron las preguntas del cuestionario que proporcionaron la información necesaria para el análisis del desempeño de las organizaciones y de esa forma poder dar un diagnóstico de la situación actual del sector, se calcularon los porcentajes por preguntas e ítems seleccionados y se totalizó el resultado por cada dimensión evaluada. La figura 14 muestra en un diagrama radial el valor alcanzado por cada

dimensión, en el cual puede observarse que en la mayoría de los casos ronda el 50%, lo cual indica excelentes oportunidades de mejoramiento en el sector.

Para la evaluación del desempeño y de los diferentes aspectos que inciden en la gestión empresarial, se utilizó por analogía el criterio establecido en la Norma COVENIN 1980-89 “capacidad para mejorar la productividad”, ya que permite medir cuantitativamente todas las áreas y factores de la organización, midiendo de forma general las condiciones y aptitudes de la empresa, para cumplir sus objetivos y operar de manera eficiente en el presente y adecuarse a los continuos cambios en el futuro.



**Figura 14: Porcentajes totales por dimensiones**

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo al criterio establecido basado en la Norma COVENIN 1980-89, la PYMI del sector metalmeccánico, muestran una gestión empresarial aceptable más no suficiente, ya que reflejan entre el 50% y 70% de buenas prácticas, lo cual indica que existe debilidad en los aspectos más relevantes, los cuales de solventarse podrían posicionar mejor a las empresas, aumentar su rentabilidad y afianzarse como empresas exportadoras.

Las variables que más repercuten en la gestión empresarial dentro del sector están relacionadas con la organización, el desempeño, la tecnología e innovación y el marco regulatorio, lo cual indica que no existe una visión integrada para gestionar la estrategia, a pesar de que la mayoría de las empresas tienen documentado su direccionamiento estratégico.

El marco regulatorio vigente incide directamente en el desempeño del sector, la PYMI en cierto modo, no logra cumplir con la reglamentación establecida de forma expedita, las normativas legales le impide adquirir materias primas con facilidad y el decreto de inamovilidad laboral la limita para hacer adecuaciones en su fuerza laboral.

En pocas industrias del sector existe un sistema de gestión de la estrategia basada en el cuadro de mando integral que permite medir los resultados en cada una de las perspectivas de la organización, para aumentar su productividad y capacidad del negocio, para lograr las metas establecidas.

Las empresas estudiadas, aunque han realizado esfuerzos para mejorar sus procesos, presentan oportunidades de mejoramiento sustancial para superar la brecha resultante en las dimensiones, la cual oscila entre un 30% y un 50%, en la búsqueda de las prácticas gerenciales que mejoren el desempeño de la organización y del sector.

El mejoramiento del desempeño de la organización puede lograrse mediante la implantación de un modelo de gestión de la estrategia para la creación de valor basada en el cuadro de mando integral.

## **6. RECOMENDACIONES**

### **6.1. RECOMENDACIONES PARA EL SECTOR**

- Adoptar un modelo de gestión que facilite la toma de decisiones en términos de la integración entre la estrategia y la organización.
- Empezar acciones para incorporar en sus estrategias empresariales, la innovación y desarrollo tanto de productos como de los procesos de fabricación.
- Vincular los planes de capacitación, la aplicación de nuevos métodos de incentivos y mayor participación del personal operativo en la toma de decisiones.
- Analizar nuevas formas de inversión y financiamiento a utilizar.
- Establecer los programas para coordinar los recursos y las capacidades de la empresa.
- Emplear herramientas automatizadas que ayuden a planear, programar y monitorear todas las operaciones, obteniendo información de la planta.

### **6.2. RECOMENDACIONES PARA EL ESTADO**

- Estimular la incorporación, adaptación e innovación de tecnologías, bajo la concesión primordial de las empresas del sector.
- Adoptar políticas para promover investigaciones originales e innovaciones tecnológicas.
- Redefinir las políticas financieras y fiscales para la PYMI, con el objeto de facilitar el acceso a créditos y préstamos a intereses fijos, concesiones tributarias, aranceles y cuotas de importación.
- Establecer políticas que destaquen las distintas competencias y desarrollos de los parques industriales del país.

## **7. REFERENCIAS**

- Artigas, M. (2005) “Factores de Competitividad presentes en las Empresas de Capital Extranjero del Sector Metalmecánico de la Región Zuliana”
- Chinchilla, H. (2002). “Factores de la productividad presentes en la pequeña y mediana industria metalmecánica de la costa oriental del lago”.
- FUNDAPYME (2008). Informe 2008. Disponible en [www.fundapyme.gov.ve](http://www.fundapyme.gov.ve). Consultado: 12.03.2009.
- Instituto Nacional de Estadística. 2008. Disponible en [www.ine.gov.ve](http://www.ine.gov.ve). Consultado: 02.12.2008.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). Alignment. Ediciones Gestión 2000.
- Mamaqui X., Meza L. y Albisu, L. (2002). Factores que Influyen en la Competitividad y Estrategias de las Empresas Agroindustriales en Aragón, España. Consultado: 10.07.2008. [www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/centros\\_investigacion/ciaal](http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/centros_investigacion/ciaal).
- Morales, M. y Pech, J. (2000). Competitividad estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Revista de Contaduría y Administración. <http://www.ejournal.unam.mx>. Consultado: 27.06.2008.
- Norma COVENIN 1980-89 “capacidad para mejorar la productividad”.
- Porter, M. (2004). Los determinantes de la competitividad. Ediciones Deusto.

## **8. AUTORIZACIÓN Y RENUNCIA**

Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en los procedimientos de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que está expresado en el escrito.

## **9. AUTHORIZATION AND DISCLAIMER**

Authors authorize LACCEI to publish the paper in the conference proceedings. Neither LACCEI nor the editors are responsible either for the content or for the implications of what is expressed in the paper.