

# FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: “SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A.”.

## FACTORS THAT INTERVENE WITH ORGANIZATION ASSOCIATED TO SUCCESSFUL MANAGEMENT IN THE COMPANY: “SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A.”.

Silvestri, Karin<sup>1</sup>  
Silvestri, Carlos<sup>2</sup>  
Hernández, René<sup>3</sup>  
Romero, Moraima<sup>4</sup>

### RESUMEN

La investigación tiene como propósito determinar factores intervinientes externos a la organización tales como: Gubernamentales, de Competencia, Circunstancias Macroeconómicas del país y Tecnológicos, asociados al éxito gerencial con la finalidad de proyectar y proponer un modelo de éxito gerencial fundamentado en el reforzamiento de conductas gerenciales tomando en cuenta la misión y visión de la organización, para que sirva a empresas pequeñas o medianas dedicadas a cualquier tipo de actividad comercial, a través de ejemplos de éxito de compañías nacionales, ratificando y reforzando sus aspectos positivos; aún cuando es conocido que la gerencia venezolana se desenvuelve en un entorno difícil, obligándola a adquirir información y saberes acerca del ambiente turbulento, cambiante y exigente que le rodea; permitiéndole identificar problemas emergentes y construir una visión de futuro basada en ese ambiente externo. Para tal fin se utilizó un diseño de investigación descriptivo, conformado por una población seleccionada de cincuenta empresas en el sector de los químicos similares y conexas existentes en la Región Zuliana ubicadas en la Costa Oriental y Occidental del Lago, arrojando una muestra de veinte compañías a través de un muestreo probabilístico-aleatorio; aplicándoles el instrumento denominado cuestionario que permita el análisis, descripción e identificación exhaustiva de los factores mencionados asociados al éxito gerencial, a través de conductas

<sup>1</sup> Docente Invitada en la Maestría de Gerencia de Empresas de la Universidad del Zulia (LUZ). Miembro del Grupo de Investigación Desarrollo Gerencial. Doctora en Ciencias Gerenciales y en Derecho. Investigadora acreditada en el Programa de Promoción al Investigador (PPI). E-mail: karinsilv@gmail.com

<sup>2</sup> Docente-Investigador de la Universidad del Zulia (LUZ). Miembro del Grupo de Investigación Desarrollo Gerencial. Doctor en Derecho. Investigador acreditado en el Programa de Promoción al Investigador (PPI). E-mail: silvestricarlos88@gmail.com

<sup>3</sup> Docente-Investigadora de la Universidad del Zulia. Miembro del Grupo de Investigación Desarrollo Gerencial. Investigadora acreditada en el Programa de Promoción al Investigador (PPI). E-mail: reneeher@gmail.com.

<sup>4</sup> Docente de la Universidad Rafael Beloso Chacín. Investigadora del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Doctora en Ciencias Gerenciales. Investigadora acreditada en el Programa de Promoción al Investigador (PPI). E-mail: mora1@intercable.net.ve

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

gerenciales que permitan impulsar virtualmente un programa detallado de éxito tanto para él como para la organización que dirige, a través de las estrategias que involucran las fuerzas que deben ser utilizadas; las limitaciones que deben ser minimizadas; las oportunidades que deben ser aprovechadas y las amenazas que deben ser controladas.

**PALABRAS CLAVE:** Factores Externos, Éxito Gerencial, Ambiente Externo.

### **ABSTRACT**

The investigation must like intention determine external intervening factors to the organization such as: Governmental, of Competence, Technological, and the country's Macroeconomic Circumstances of the country and, associated to the managerial success in order to project and to propose a model of managerial success based on the reinforcing of managerial conducts taking into account the mission and vision from the organization, so that it serves to companies small or medians dedicated to any type as commercial activity, through examples of success of national companies, ratifying and reinforcing his positive aspects; even though it is known that the Venezuelan management develops in difficult surroundings, forcing it to acquire data and saberes about the turbulent atmosphere, changing and demanding that surrounds to him; allowing to identify emergent problems and to construct a based vision him of future in that external atmosphere. For such aim a descriptive design of investigation was used, conformed by a selected population of fifty companies in the sector of existing the similar and connected chemicals in the Zuliana Region located in the Eastern and Western Coast of the Lake, throwing a sample of twenty companies through a probabilistic-random sampling; applying to them to the denominated instrument questionnaire that allow the analysis, description and exhaustive identification of the factors mentioned associated to the managerial success, through managerial conducts that allow to as much drive virtually a detailed program of success for him as for the organization that directs, through the strategies that involve the forces that must be used; the limitations that must be diminished; the opportunities that must be taken advantage of and the threats that must be controlled.

**Key Words:** External Factors, Management Successful, External Environment

## **INTRODUCCIÓN**

La complejidad del mundo cambiante de hoy en los albores del siglo XX plantea un reto a las organizaciones, quienes deben evolucionar para evitar su obsolescencia, lo que lleva al gerente en su actividad cotidiana al desarrollo de destrezas que le permitan actuar eficazmente sobre los factores intervinientes externos a la organización, asociados al éxito gerencial.

Gerenciar es la actividad cotidiana de todo ejecutivo, consistente en la organización de los medios de apoyo: técnicos, humanos, financieros, tecnológicos con que dispone para lograr los objetivos que se impuso él como eje central de la empresa que dirige (como líder, planificador, innovador), y por ende los de la compañía, que se traducen en calidad, eficiencia, eficacia y rentabilidad, obteniendo como resultado final éxito en su

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

gestión y aunado a ello al de la organización. No se trata de una acción, sino de un proceso encaminado a organizar un conjunto de elementos orientados hasta un fin premeditado.

Se le considera un arte y una ciencia. Como arte se requiere de creatividad, experiencia, intuición, juicio. Como ciencia, necesita el apoyo de técnicas y métodos racionales y objetivos que ayuden a lograr un trabajo exitoso.

Un buen gerente debe ser multifacético, estar seguro de las decisiones a tomar y de las acciones a emprender en la administración de los factores intervinientes externos, para lograr los objetivos y metas que se ha trazado. Es por ello que el gerente eficiente es el que impulsa su identidad hacia la excelencia, por tal razón debe seguir una serie de pautas para edificar y mantener una buena empresa.

Se quiere con esto significar que la investigación realizada tiene como finalidad analizar cuatro (4) factores externos que son elementos, agentes o causas que influyen en el desarrollo de la actividad gerencial, siendo éstos: Gubernamentales generados por las medidas que implanta el Gobierno; de Competencia, referidos al espacio dejado por las transnacionales al tornarse difícil el mercado venezolano por políticas cambiarias y recesión económica durante los últimos diez (10) años; las Circunstancias Macroeconómicas del país que afectan a la organización, caracterizadas por la inflación, los cambios en las políticas impositivas y control de cambio que intervienen para que dicha gestión gerencial sea exitosa y, los Tecnológicos, representan la modernización e innovación en los procesos administrativos y operativos de la empresa.

Es por ello que se tiene como propósito detectar con base en los fundamentos teóricos, filosóficos, conceptos, y técnicas de autores destacados como lo son Chiavenato (2003), Nain (1989), Stoner (1990), Grupo Gerente (1997), Davis (2001), y otros que alegaron criterios dirigidos al tema objeto de la investigación facilitando el estudio de la misma.

En atención a lo expuesto se señala que el tipo de investigación es descriptivo, por cuanto va más allá de la búsqueda de los cuatro factores intervinientes externos descritos; en razón que se asocia el éxito gerencial mediante un diagnóstico descriptivo sobre la capacidad de respuesta por parte de los gerentes para ejercer funciones de planificación, organización,

integración, dirección y control en las organizaciones que dirigen.

En atención a lo anteriormente expresado; Hernández, Fernández y Batista (1996) alegan: "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (p.60).

Ahora bien, la investigación esta dirigida a determinar factores intervinientes externos a la organización tales como: Gubernamentales, de Competencia, Circunstancias Macroeconómicas del país y Tecnológicos, asociados al éxito gerencial con la finalidad de proyectar y proponer un modelo de éxito gerencial fundamentado en el reforzamiento de conductas gerenciales tales como: proactividad, habilidades, destrezas, toma de decisiones, respuestas oportunas y acertadas, entre otras; en función de la misión y visión de la organización que se dirige, procurando seguimiento hacia tales conductas de manera tal que permitan detectar y determinar el valor agregado que éstas proporcionan a todo el conglomerado de recursos y metas que forman parte de la organización, a través de estrategias que involucren las fuerzas que deben ser utilizadas; las limitaciones que deben ser minimizadas; las oportunidades que deben ser aprovechadas y las amenazas que deben ser controladas.

## **EL PROBLEMA**

En el mundo de la gerencia administrar una empresa nunca ha sido nada fácil, es por ello que los gerentes han tomado provecho de los cambios que acontecen en el ambiente económico y de la tecnología a fin de prestar un mejor servicio a sus clientes, donde quiera que residan, para que la gestión sea talentosa y exitosa.

Tanto en las empresas nacionales, como en las internacionales, es importante que el director comprenda el estado actual del entorno, esté vigilante, pueda predecir los cambios y estar alerta ante los factores políticos–legales, socio–culturales, económicos y tecnológicos intervinientes al momento de su gerencia.

En atención a lo expuesto alegan Stoner y Wankell (1990):

En el área económica las empresas tratan por todos los medios de pronosticar las condiciones económicas de las naciones donde operan,

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

venden o compran productos. Las que lo son bastante grandes cuentan con su propio personal de economía. Las empresas más pequeñas tienden a recurrir al conocimiento general de gerentes de línea no especializadas y a los pronósticos hechos por compañías privadas, por bancos y gobiernos. (p.763).

Una forma de este tipo de pronóstico trata de predecir los cambios abruptos o radicales. Las organizaciones también prestan mucha atención al pronóstico de los controles gubernamentales. Esto incluye tratar de preveer los cambios en los controles que el país a menudo establece con el propósito de aumentar los beneficios nacionales.

Cabe suponer por otra parte que los factores tecnológicos, son considerados un reto al cual las empresas no han dado una respuesta satisfactoria, y según la opinión de algunos observadores, existe la necesidad de adaptar los métodos de producción a los diversos niveles de complejidad tecnológica que se dan en todo el mundo. Sin embargo, otros observadores elogian a las empresas por aplicar una tecnología avanzada en países menos desarrollados, pues a su juicio eso favorecerá un desarrollo de la base tecnológica del mismo.

Asumiendo los planteamientos hechos con anterioridad, los investigadores alegan que la organización y el gerente no son entes ni personas aisladas dentro de la misma, comparten día a día con un conglomerado de personas, estructuras, procedimientos, factores externos a ella, que llevan a que la gestión sea exitosa tanto para él como persona, para el personal que forma parte de la misma y para la empresa que dirige. De tal manera la gerencia es un proceso, un cuerpo de conocimiento al manejo eficaz y exitoso de las organizaciones, al uso intelectual de la ciencia y la técnica y a la preparación adecuada de los recursos humanos.

De allí pues que el gerente es un centro de convergencia de información, problemas y poder que regula aproximadamente la estabilidad, desarrollo y fin de la organización. Por tal razón debe ser una persona preparada, sin apartarse de la flexibilidad y tomar en consideración los cambios constantes y permanentes que se encuentran en el entorno en que se desenvuelve. Debe conocer el recurso humano, tecnológico, económico, presentes en la empresa que dirige, para desarrollar respuestas acertadas frente a los factores intervinientes como elementos influyentes en el éxito gerencial.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

En efecto, los gerentes venezolanos exitosos son aquellos que han logrado transformar en ventaja algunos de los factores externos, bien porque le han prestado suficiente atención ó porque conocen la naturaleza del ambiente así como los enfoques gerenciales que se utilizan o deberían utilizarse para aprovechar al máximo las potencialidades del medio.

Dentro de esta perspectiva, se menciona a la empresa "Suplidora del Caribe, C.A.", la cual es creada para el logro de metas y objetivos específicos mediante el empleo de diversos recursos tales como tecnológicos y humanos. A través del control sobre la gestión y organización, y a pesar de la poca planificación, fue expandiéndose hasta llegar a donde se encuentran hoy por hoy ser una empresa exitosa producto del constante esfuerzo, perseverancia, dedicación, trabajo, habilidad, eficacia, eficiencia y destreza a los constantes factores intervinientes externos ya señalados.

De allí que el gerente por ser el eje central de la organización, adelanta respuestas acertadas frente a los cambios que se producen dentro y fuera de la misma, como consecuencia de los elementos anteriormente descritos que permiten que su gerencia y la organización sean exitosas.

En atención a lo expuesto, es importante mencionar que el gerente actualmente debe estar atento a los cambios e innovaciones del entorno en el que se desenvuelve, y es por tal razón la realización de la investigación dirigida a determinar los factores intervinientes externos a la organización asociados al éxito gerencial; motivado a que son muy escasos los estudios acerca del éxito en las organizaciones venezolanas en razón que la gran mayoría de las investigaciones van dirigidas al estudio de los fracasos, tal como lo es el caso de las empresas Banco de los Trabajadores (1984), Aeropostal (1994) y Viasa (1996) en donde se admite y se reconoce que hay que determinar y analizar los factores intervinientes sean externos o internos que condujeron a las mencionadas empresas al fracaso, traducido éste en el cierre de las mismas; convirtiendo en fortalezas y oportunidades los factores que influyeron en la culminación de las actividades de las empresas mencionadas; posterior a la determinación y análisis de los mismos; así como también es importante indagar, profundizar e investigar acerca del éxito para duplicarlo, permitiéndole a las organizaciones mantenerse y prolongarse en el tiempo, mediante habilidades, destrezas, planificación estratégica y respuestas acertadas a los factores, cambios y circunstancias que se presenten para el momento de su gerencia.



## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

Por consiguiente, retomando los planteamientos expuestos anteriormente, el problema quedó precisado de la siguiente manera:

¿Cuáles son los Factores Intervinientes Externos a la Organización, asociados al Éxito Gerencial?

Dentro de ese marco de ideas, se planteó el objetivo general del estudio de esta forma: Determinar los factores intervinientes externos a la organización, asociados al éxito gerencial con el fin de proyectar y proponer un modelo gerencial fundamentado en el reforzamiento de conductas gerenciales para empresas pequeñas o medianas dedicadas a cualquier tipo de actividad comercial.

De igual forma y para lograr el objetivo general se establecen los objetivos específicos siguientes: Determinar los factores Gubernamentales que influyen en el éxito gerencial en la Empresa: "Suplidora del Caribe, C.A.". Analizar los Agentes de Competencia que influyen en el éxito gerencial en la Empresa: "Suplidora del Caribe, C.A.". Identificar las Circunstancias Macroeconómicas del país que influyen en el éxito gerencial en la Empresa: "Suplidora del Caribe, C.A.". Describir los Elementos Tecnológicos asociados al éxito gerencial en la Empresa: "Suplidora del Caribe, C.A.". Propuesta de un modelo de éxito gerencial basado en la aplicación de técnicas gerenciales.

## **REVISIÓN DOCUMENTAL**

La revisión documental proveyó a la investigación de una síntesis sobre la cual elaborar una serie de análisis que permitieron una comprensión vertical del problema abordado; para tal estudio se seleccionaron ciertos trabajos y autores que permitieron una concepción teórica del problema y la elaboración de una posición teórica de la perspectiva de los investigadores.

Para la comprensión del mismo en su conjunto, es decir para lograr determinar desde el punto de vista teórico "cuáles son los factores intervinientes externos a la organización asociados al éxito gerencial"; se seleccionaron los aportes de Chiavenato (2003), Nain (1989), Stoner (1990), Grupo Gerente (1997), Davis (2001), entre otros, que alegaron criterios dirigidos al tema objeto de la investigación facilitando el estudio de la misma

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

En atención a lo expuesto se señala que el tema de la gerencia data de 5.000 AC., en donde se establece que los gerentes de las civilizaciones exitosas de la antigüedad fueron los primeros en aplicar algunos principios y prácticas utilizados en ese siglo.

Dentro de ese marco se menciona que la misma fue desarrollándose y evolucionando a través del tiempo, pasando por la época pre industrial, la industrialización, hasta llegar a las pequeñas, medianas y grandes industrias.

En atención a lo expuesto Druker (1976, p.107) citado por García y Rincón (1997) el cual alega:

En el umbral del siglo XXI, la gerencia ha adquirido nuevas formas y significados producto del avance de las ciencias y tecnologías que afectan el ambiente empresarial y gerencial de las organizaciones de la era post industrial, para entrar en un sistema económico donde la información oportuna de los procesos será la medida de la eficiencia, eficacia y efectividad administrativa (p.56)

Dentro de esta perspectiva se explica como factores intervinientes externos han influido de forma positiva en empresas venezolanas tales como: Ron Santa Teresa; Banco de Venezuela, Alfonso Rivas, Banco Mercantil, Empresas Polar, entre otras; convirtiéndose en peldaños de éxito tanto para la gestión gerencial, como para la organización.

Ahora bien, son estos factores: Gubernamentales, los generados por las medidas que toma e implanta el Gobierno, enmarcados dentro de un área específica como lo fue y es el Control de Cambio el cual benefició a la compañía "Suplidora del Caribe, C.A.", ya que durante su permanencia ha sido interesante para las grandes organizaciones, atender las pequeñas plazas, así como también escasos volúmenes de producto importados; proporcionándole a la organización, incursionar en esos mercados, obteniendo captación de nuevos compradores y rentabilidad producto de la asociación con una compañía importadora, convirtiéndose en una gran fuerza para la empresa.

Otras de las razones por las cuales el control de cambio benefició a la compañía mencionada, fue porque le generó un valor agregado importante al producto nacional, debido a la dificultad para obtener productos importados, siendo esos productos nacionales el pequeño nicho de mercado de la organización y se vendieron al precio que el propietario-gerente lo



## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

estableciera. Sin duda que el gerente detectó ese factor a tiempo y tuvo habilidad y destreza conceptual para aprovecharlo en beneficio propio que se traduce al de la empresa.

Según lo expuesto por Katz (1987, p.17) citado por Stoner y Wankel (1990).

Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del gerente para verla como un todo y entender cómo sus partes se relacionan entre sí... El gerente necesita suficiente destreza conceptual para reconocer cómo están interrelacionados los factores de una situación, de modo que las medidas que tome redundan en beneficio de toda la organización. (p.51)

Continuando en este mismo orden de ideas se menciona el factor de Competencia, referido al espacio dejado por las transnacionales al tornarse difícil el mercado venezolano por razones cambiarias y recesión económica durante los últimos diez años; tal situación fue beneficiosa para el gerente de la empresa "Suplidora del Caribe, C.A.", ya que le permitió ser innovador y vencedor de retos en el sentido de rediseñar estructuras y estrategias corporativas, contribuyendo a mejorar el entorno local, y desarrollando habilidades en el nivel de la unidad de negocios, impulsando con ello la competitividad; logrando acaparar nuevos nichos de mercados que en épocas pasadas formaban parte de la cartera de clientes de empresas grandes de la competencia.

Señala Schumpeter (1983, p. 521) citado por González y Maza (2000): Las innovaciones pueden consistir en nuevas formas de combinar los recursos productivos para obtener un mayor rendimiento... Las innovaciones son introducidas por los emprendedores que rompen la rutina económica y abren nuevos caminos a la actividad, de lo que resulta un aumento en sus ganancias...(p. 23).

Se menciona en este orden de ideas como factor interviniente externo a la organización, las circunstancias macroeconómicas del país, que afectan a las empresas de manera incontrolada, caracterizadas por la inflación, cambios en las políticas impositivas y control de cambio; situaciones estas que conllevan a que el gerente desarrolle respuestas acertadas y puntuales; es por ello, que el director de la organización objeto de estudio es más

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

proactivo que reactivo, en razón de ser previsorio ante los cambios o coyunturas que se presentan, desarrollando respuestas acertadas ante determinadas situaciones.

De acuerdo a Rodríguez (2000):

Aún cuando hay quienes piensan que la actual política de anclaje tiene sus bondades en materia anti inflacionaria, la fórmula aplicada por el Gobierno hasta ahora, debe ser modificada a toda costa. La actual fórmula de estabilización del signo monetario, "no tiene ningún pro, sino todo tipo de contras", ya que la política cambiaria es uno de los instrumentos fundamentales para promover un crecimiento acelerado de la economía, basándose precisamente en lo que, a su criterio, debe ser "el esquema necesario de transición de los países de sustitución de importaciones y estímulo de las exportaciones (p. 14).

En cuanto a los factores tecnológicos, estos representan la modernización e innovación de los procesos administrativos y operativos en la organización en estudio tales como: sistematización de los procesos, elaboración del manual de normas y procedimientos, reparación y mantenimiento de vehículos, ampliación de la planta de operaciones, escogencia de los proveedores, prestigio de la marca y calidad del producto.

En atención a lo expuesto, el gerente ha tomado innumerables decisiones dirigidas a la inversión en tecnología, que han repercutido de manera acelerada sobre el rendimiento económico y futuro de la empresa, así como el desarrollo de la misma, a fin de poder prestar un servicio de calidad, eficacia y eficiencia las 24 horas del día durante todo el año traducido en celeridad en las respuestas.

Según alega Esqueda (2000):

Las empresas deben por su parte , esforzarse para desarrollar su capacidad tecnológica...Adoptar una estrategia de desarrollo tecnológico implica analizar opciones tales como; seguir comprando tecnologías a través de licencias, intentar alianzas con empresas líderes en tecnología, contratar desarrollo tecnológico con organizaciones nacionales e internacionales de reconocido prestigio , adquirir empresas cuya fortaleza sea la tecnología o emprender desarrollos propios. Desarrollar la capacidad tecnológica implica formar personal, adquirir equipos, desarrollar una cultura. Requiere además

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

inversiones acordes con la competencia internacional, que pueden resultar excesivas para la escala de nuestras empresas. (p.4)

Las empresas venezolanas que se han hecho grandes, eficientes y exitosas gracias al inteligente manejo de sus recursos y oportunidades y que, sin prisa y sin pausa, pensando un poco más a largo plazo, fueron construyendo una organización sólida que domina, y efectivamente utilizan la tecnología gerencial de la que disponen y que la han ido adaptando tanto a sus propias características como a las del país. Paradójicamente, tales empresas, quizás tengan más posibilidades de adaptarse con éxito a los cambios y factores intervinientes externos que enfrenta el país y sobrevivir a largo plazo, que algunas otras cuya imagen actual tiende a lo llamativo y ostentoso.

En ese sentido se comprende, que el ambiente externo que envuelve y rodea a las empresas, es muy cambiante, y es por tal situación que el gerente debe tener claro donde está y hacia donde quiere ir, para lograr los objetivos propuestos que los conllevarán al éxito en su gestión y al de la organización.

## **MÉTODO DESCRIPTIVO**

La presente investigación se ubicó según el método utilizado como descriptivo, no experimental porque las variables contenidas dentro de la misma no fueron sometidas a manipulación, sino que fueron vistas tal y como se planteaban; se situó dentro de la clasificación transeccional o transversal en razón que los datos fueron recolectados en un sólo momento, midiéndose las variables de manera individual; y fue de campo, motivado a que se estudiaron determinados factores intervinientes externos a la organización, asociados al éxito gerencial en la compañía objeto de estudio, extraídos directamente de la realidad.

Por otra parte, la población seleccionada para el estudio de las variables factores intervinientes externos a la organización y éxito gerencial son empresas del sector de los químicos similares y conexos ubicadas en la región zuliana, caracterizadas y clasificadas de la siguiente manera: Empresas Vendedoras de materia prima química, Empresas Formuladoras de materia prima química, Empresas Manufacturadoras de materia prima química, Empresas que manejan mezclas químicas para formulaciones y aplicaciones propias, Empresas Conexas (de transporte).

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

A efectos de totalizar el número de compañías conformadas por tales características y encontrarse dentro de la clasificación anteriormente señalada, se realizó una lista contentiva de empresas en el sector de los químicos similares y conexos, ubicando cincuenta (50) de ellas, localizadas el 30% en la Costa Oriental del Lago, Municipio Cabimas, y el 70% en la Costa Occidental del Lago, específicamente los Municipios Autónomos Maracaibo y San Francisco del Estado Zulia

Para determinar el tamaño de la muestra de la población, se aplicó la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones finitas alegada por Munch (1995), citado por Davis (2001)

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}, \text{ en donde:}$$

n = tamaño de la muestra a determinar

Z = nivel de confianza con el que se trabajó (90%) = 1.65

N = población o universo = 50 empresas en el área de los químicos similares y conexas

p = probabilidad a favor = 0.5

q = probabilidad en contra = 1 - 0.5 = 0.5

e = error de estimación = 0.10

De igual manera para obtener el número de encuestas realizadas, se procedió de la siguiente manera:

$$n' = \frac{n}{1 + n/N}, \text{ en donde:}$$

n' = tamaño ajustado de la muestra

n/N = fracción muestral o relación entre el tamaño original de la muestra y el tamaño de la población objeto de estudio

n = tamaño original de la muestra

La sustitución de dicha fórmula arrojó como resultados el aplicar diez y ocho (18) instrumentos, cifra ésta que se redondeó en veinte (20).

Para la selección de la muestra, se retomó la lista contentiva de las cincuenta (50) empresas, y en razón de factores como tiempo, costo y accesibilidad hacia los gerentes de las organizaciones sometidas al estudio, se decidió concretar la realización de las encuestas a veinte (20) compañías

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

ubicadas en la Costa Occidental del Lago, en los Municipios Autónomos Maracaibo y San Francisco, recomendando extender posteriormente dicho estudio a las empresas ubicadas en la Costa Oriental del Lago; y se optó por la realización de un muestreo probabilístico y más específicamente aleatorio simple.

Ahora bien, el instrumento aplicado a la población seleccionada, fue el cuestionario contentivo de treinta y dos (32) preguntas cerradas con cinco (5) alternativas de respuestas; posterior a la validez del mismo por parte de seis (6) expertos, quienes manifestaron similitud de criterios.

En cuanto a su confiabilidad, se utilizó la fórmula de cálculo del coeficiente KR – 20 (Kuder y Richardson):

$$r_{kr} = \frac{K}{K-1} \left( \frac{S^2_t \sum pq}{S^2_t} \right), \text{ donde:}$$

K = número de ítems del cuestionario (30)

p = proporción de respuestas acertadas (afirmativas) de los encuestados

q = proporción de respuestas negativas (1– p)

S<sup>2</sup>t = varianza de los puntajes totales

La sustitución de la fórmula arrojó una confiabilidad en el instrumento utilizado de 0.75, siendo éste un coeficiente aceptable.

En cuanto a la tabulación de los datos, dadas las características de las empresas encuestadas, éstas arrojaron en referencia a su personal que el 95% de los informantes fueron del sexo masculino y sólo el 5% del sexo femenino, clasificándolas en edades de la siguiente forma:

- 10% entre 56 y 60 años
- 20% entre 46 y 50 años
- 40% entre 41 y 45 años
- 20% entre 36 y 40 años
- 5% entre 31 y 35 años
- 5 % entre 26 y 30 años

De esta manera se observa que los cargos gerenciales son desempeñados por personas relativamente jóvenes y con gran capacidad de desarrollo empresarial.

En referencia a los años de servicio, la experiencia de los encuestados oscila entre:

- 5% entre 21 y 25 años
- 15% entre 16 y 20 años
- 20% entre 11 y 15 años
- 40% entre 06 y 10 años
- 20% entre 01 y 05 años

## **ANÁLISIS CUALICUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS**

Estuvo referido al análisis de los resultados obtenidos por el instrumento aplicado en la investigación. Dichos resultados se organizaron en cuadros para facilitar la observancia y la descripción de los mismos en cuanto a las frecuencias acumuladas y relativas (porcentajes de éstos) en cada categoría; procediendo a la interpretación o análisis cualitativo de cada uno de ellos mencionando lo siguiente:

Con respecto a la dimensión factores gubernamentales y el indicador control de cambio, el 65% de los encuestados afirmaron que la empresa que dirigen, se preparó para enfrentar cambios rápidos, frente a un 35% que aduce lo contrario, por no detentar durante su permanencia solvencia financiera o no poseer inventarios más o menos altos, que le permitieran el ingreso de liquidez para poder asumir riesgos.

En este mismo orden de ideas para la dimensión agentes de competencia y el indicador egreso de trasnacionales obtuvo la siguiente aceptación: el 45% de los gerentes encuestados alegan que conquistaron nuevos mercados; el 15% se incorporaron a la competencia y 10% ampliaron su infraestructura. Así mismo, un 30% indicó que las empresas que dirigen actualmente importan sus productos, o bien esa opción no se aplica a sus casos específicos como consecuencia de no poseer experiencia al respecto y otros por no dirigir empresas multinacionales.

Con respecto a la dimensión circunstancias macroeconómicas y el indicador inflación, el 85% de los encuestados afirmaron que la mejor situación para lograr la permanencia y crecimiento traducido en éxito gerencial se centra en la estabilidad del índice inflacionario del país; frente a un 15% el cual alega que el crecimiento y éxito de la empresa que dirigen depende de factores como solvencia financiera, liquidez, volumen en las ventas, capacidad de compra de los productos que se comercializan, dependiendo del tamaño de



la organización.

Para la dimensión factores tecnológicos y el indicador sistematización de los procesos, el 100% de los encuestados afirmaron que la sistematización de los procesos permite que el servicio que preste la empresa sea eficiente y de calidad lo que redundará en rentabilidad para la misma

## CONCLUSIONES

Una vez obtenidos y analizados los resultados de la investigación "Factores Intervinientes Externos a la Organización asociados al Éxito Gerencial en la Empresa Suplidora del Caribe, C.A.", puede concluirse que a lo largo del mismo se alcanzaron los objetivos planteados

La adopción de teorías gerenciales de autores como: Chiavenato (2003), Nain (1989), Stoner (1990), Grupo Gerente (1997), Davis (2001), entre otros facilitaron determinar los factores intervinientes externos, observándose el nivel de asociación real del éxito gerencial.

Siguiendo el orden de los objetivos planteados se puede concluir lo que a continuación se menciona:

- Los gerentes fueron proactivos en el sentido que desarrollaron destrezas y tomaron decisiones oportunas y acertadas, que le permitieron reconocer a tiempo la influencia presente y futura del factor Gubernamental Control de Cambio, de manera tal que las decisiones tomadas redundaron en beneficio de toda la organización.

- La gerencia tomó decisiones, proporcionó respuestas oportunas y acertadas y actuó eficazmente ante el ambiente turbulento e inestable ocasionado por las Circunstancias Macroeconómicas del país Políticas Cambiarias, Recesión Económica e Inflación, que le permitieron alcanzar los objetivos previstos y asegurar la supervivencia, estabilidad y crecimiento de la empresa que dirige.

- La gerencia tuvo una visión del futuro que la conllevó a tomar decisiones oportunas y eficaces ante los elementos Tecnológicos Ampliación de Infraestructura, Inversión y Sistematización de los procesos; permitiéndole ocupar un lugar importante en relación con sus competidores, conquistar nuevos mercados, incursionar en nuevos negocios y prestar un servicio óptimo, producto de adoptar estrategias de desarrollo tecnológico.

## RECOMENDACIONES

Los cambios globales por afectar en mayor o menor grado a las organizaciones, requieren un análisis de los factores externos que influyen en el éxito de las mismas. Es por ello que con base en la aplicación de técnicas gerenciales tales como: proactividad, visión de futuro, habilidad, destrezas, toma de decisiones oportunas y acertadas, eficacia, respuestas oportunas y acertadas entre otras, teniendo en cuenta la misión y visión de la organización que se dirige, se recomienda:

- Estudiar las relaciones entre la organización y su entorno en términos de oportunidades y amenazas actuales y potenciales que afecten su desempeño y posición relativa en la matriz organizacional del futuro.
- Capacidad, habilidad y destreza por parte de los gerentes para responder a cuestiones críticas del ambiente externo.
- Explorar las futuras condiciones del contexto externo de la organización, y poder tomar decisiones oportunas y acertadas.
- Identificar problemas emergentes que sean relevantes para la empresa, determinar cuáles de ellos son prioritarios y diseñar las estrategias para enfrentarlos.
- Construir una visión de futuro para la organización, basada en las señales emitidas por las realidades emergentes en el entorno, que revelan las fuerzas y los aspectos que estarán moldeando el futuro de manera relevante.
- Información por parte del gerente sobre los factores externos que afecten sus políticas organizacionales actuales y futuras tales como los gubernamentales, de competencia, circunstancias macroeconómicas del país y los tecnológicos.
- Implementación de un sistema integrado de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los objetivos y metas a alcanzar, previamente definidos en función de los intereses y del comportamiento del entorno Organizacional.

## PROPUESTA

Ante las variaciones del ambiente externo, los cambios en el contexto social, el reconocimiento de la recesión económica, la creciente competencia, la globalización acelerada y los avances tecnológicos que rodean a los gerentes y las empresas que éstos dirigen, se propone un modelo de éxito gerencial basado en el reforzamiento de conductas gerenciales en función de la misión y visión de la organización que el gerente dirige, tales como:

- Visión Global, referida a que progresivamente la gerencia debe estar informada en cuanto al ambiente externo que la rodea.
- Visión de Futuro, referida a estudiar el ambiente en el cual se desenvuelve la organización que se dirige.
- Destrezas a desarrollar tales como:
  - ◆ La intuición creativa y la sensibilidad que permiten hacer preguntas correctas, ya que la gerencia debe encontrarse en armonía con su ambiente de negocios y su personal y éste establece desarrollar la capacidad de saber dónde están ocurriendo los cambios y cómo afectan su negocio.
  - ◆ La paciencia que le permite ser consistente y llegar a la meta.
- Ser preciso, directo y no perder de vista su norte.
- Ser líder en el sentido de implementar reglas claras en forma consistente y justas, manteniendo interés y respeto por el trabajo ejecutado en todos los niveles de la organización.
- Capacidad para proporcionar información importante a nivel estratégico, es decir, cualitativa y cuantitativa a las personas adecuadas y de manera oportuna, como consecuencia del ambiente competitivo de la actualidad que crea cambios significativos en las organizaciones.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#), [www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Silvestri, Karin; Silvestri, Carlos; Hernández, René; Romero, Moraima (2009) FACTORES INTERVINIENTES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO GERENCIAL EN LA EMPRESA: "SUPLIDORA DEL CARIBE, C.A." / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 121-139

- Brindar calidad en la actividad que se realiza por ser éste un elemento de éxito ahora y en el futuro para cualquier organización, ya que va dirigido a satisfacer las expectativas de los clientes, traduciéndose para la organización en mayor productividad y rentabilidad.

- La gerencia debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea, ya que la eficiencia se concentra en las operaciones, por tener puesta la atención en los aspectos internos de la organización; y la eficacia por ocuparse de hacer las cosas correctas para atender las necesidades de la empresa y del ambiente que la rodea, es decir se ciñe al éxito en el logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la misma.

- Actitud proactiva, referida a anticiparse a los insumos que proporciona el ambiente que rodea a la organización que se dirige y en determinadas circunstancias, provocando los cambios que ocurren en el mismo.

- Desarrollar capacidades mentales de procedimiento tales como pensar, decidir y adquirir información y saberes que le permitan conocer a las personas y las cosas del ambiente, para poder enfrentarlas con habilidad, destreza y poder tomar decisiones oportunas y acertadas ante los cambios y turbulencias del ambiente.

- Distinguir entre las situaciones que puede influenciar o modificar y aquellas a las que debe adaptarse, a través de una visión global que le permita detectar tendencias y cultivar su capacidad para identificar rápidamente cambios imprevistos y sacar de ellos el mayor de los éxitos, proporcionando respuestas oportunas y acertadas ante tales cambios.

- Los valores gerenciales deben ser comunes y compartidos por toda la empresa, para que se gestione con base a "principios", y no a "personalidades".

Igualmente se propone, dar seguimiento constante e integral de tales conductas que permitan detectar y determinar el valor agregado que ellas proporcionan a todos los recursos y metas que forman parte de la organización, a través de estrategias que involucran las fuerzas que deben ser utilizadas; las limitaciones que deben ser minimizadas; las oportunidades que deben ser aprovechadas y las amenazas que deben ser controladas.