

## **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME) EN VENEZUELA**

Ero Del Canto  
Profesor asociado adscrito a la cátedra de Organización del departamento de Gerencia y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales de la Universidad de Carabobo (UC) - Venezuela  
edelcanto19@yahoo.es

Vidigal Fernandes Martins  
Professor Adjunto da Universidade Federal de Uberlândia – Brasil  
Vidigal@ufu.br

Carlos Roberto Souza Carmo  
Professor Adjunto da Universidade Federal de Uberlândia - Brasil  
Carlosjj2004@hotmail.com

### **RESUMEN EN ESPAÑOL**

El artículo que se presenta a continuación tiene como objetivo general analizar la gestión gerencial de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en Venezuela, con el propósito de comprender sus debilidades y necesidades en la actualidad. La investigación se encuentra enmarcada en un estudio de tipo documental, lo que permitió hacer una revisión bibliográfica y de esta manera, el análisis; llegándose a las conclusiones siguientes: las PYME no deben operar sólo con el fin financiero, sino que también debe cumplir con las demandas del entorno; la gestión vertical y autoritaria no es la mejor en los tiempos modernos, por lo que se debe auspiciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y demás operaciones; los administradores de las PYME deben estar dispuestos a romper paradigmas, aprendiendo y adaptándose a los mercados emergentes, fortaleciendo su competitividad.

**Palabras Clave:** Pequeña y Mediana Empresa. Gestión. Gerente.

## ABSTRACT

This article has the objective of analyze the general management of the Small and Medium Enterprises (SMEs) in Venezuela, with the aim of understanding their weaknesses and needs today. The investigation is framed by a documentary study, which allowed to review the literature and in this way, analysis and come to the following conclusions: SMEs do not have to operate only with the financial end, but must also comply with environmental demands, the hierarchical and authoritarian is not the best in modern times, so it must call for worker participation in decision making and other operations, SME managers should be willing to break paradigms, learning and adapting to emerging markets, enhancing their competitiveness.

**Key Words:** Small and Medium Enterprises. Management. Manager.

## 1 ASPECTOS INTRODUCTORIOS

Básicamente en esta revisión se utilizarán las fuentes primarias y secundarias, el tema está bien investigado en diferentes países tanto de Latinoamérica como Europa, aunque se presentan pequeños inconvenientes como diferencias de criterios, de clasificación y claro está; las prioridades de la investigación sobre todo en este tema donde el Estado, la sociedad, la educación y la Empresa como tal inciden de manera tan significativa en el desempeño y comportamiento único para cada región.

La importancia que las Pequeña y Mediana Empresa (PyME) tienen para el desarrollo y crecimiento sustentable del país es incuestionable, de hecho son el motor de la economía de cualquier nación. Por ello, es imprescindible que su gerencia asuma a cabalidad su papel responsable en la sociedad por ser estas empresas, poseedoras de competencias como: talento humano, tecnología y capital financiero, entre otros; los cuales les permiten convertirse en elemento articulador local, capaz de generar productos competitivos de manera colectiva.

Obviamente, la gerencia de las PYME debe estar orientada hacia una visión prospectiva, con participación social, consciente y voluntaria, bases fundamentales para su supervivencia y crecimiento en el actual mercado globalizado. Hoy en día, el éxito de las PYME se basa más en las capacidades intelectuales del gerente más que en sus bienes materiales.

La presente investigación es documental y se basa en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los

obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

## 2 ANTECEDENTES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La definición de pequeña y mediana empresa (PYME) ha adquirido un significado diferente, dependiendo del país a considerar y de los factores que estos toman en cuenta, por lo que, no existe una definición general al respecto. La Unión Europea las ha definido como: *“empresas que empleen, a menos, 250 trabajadores; y que posean un balance general inferior a los 43 millones de euros”*. Por su parte, Sandís, J. y Ribeiro, D.; 1999:4 la definen como *“la unidad económica básica de producción”*, por supuesto son muchos los factores a tomarse en cuenta; de manera tal que la mayoría de investigadores del tema se topan con dificultades a la hora de dar una clara definición.

No obstante, estas empresas en la mayoría de los casos son clasificadas de acuerdo a sus ingresos; sin olvidar factores como el tamaño, volumen de negocios, número de empleados y balance general. Derivado de lo planteado con anterioridad, existen regiones que engloban una sub-división de las PYME en Micro Empresa (entre 1 y 10 empleados), Pequeña empresa (entre 11 y 50 empleados) y Mediana empresa (entre 51 y 250 empleados); aunque pueden encontrarse casos de incluso transnacionales relativamente pequeñas en número de personas y planta física, pero comparativamente enormes en cuanto a ventas, utilidades y clientes: bien podrían clasificarse como pequeñas gigantes ganadoras que no califican ni se sienten o comportan como empresas pequeñas ni medianas.

De manera particular en México se realizó una modificación a la clasificación, la cual se publicó el 30 de junio del presente año en el Diario Oficial de la Federación (DOF), esta, toma en cuenta el número de empleos que genera y establece como determinante el nivel de ventas anuales, en donde explican: *“La estratificación busca evitar la discriminación en el sector (...), para que empresas con intensiva mano de obra y aquellas que tienen ventas significativamente altas puedan participar en los programas de apoyo para las Mipymes”*, señaló la Secretaría de Economía (SE) en un comunicado. La clasificación publicada en el DOF establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%. Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas.

**Tabla 1.** Niveles de estratificación para PyMES en México

ESTRATIFICACIÓN				
Tamaño	Sector	Rango de N° Tabajadores	Rango de Anuales (mdp)	Monto Ventas Tope Máx Combinad o*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 Hasta 30	Desde \$4.01 Hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 Hasta 50	Desde \$4.01 Hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 Hasta 100	Desde \$100.01 Hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 Hasta 100		
	Industria	Desde 51 Hasta 250	Desde \$100.01 Hasta \$250	

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: SE

En Costa Rica, González, R. (2009) afirma:

Alrededor del 98% de las empresas productivas de Costa Rica cuentan con menos de 100 empleados, lo que las define como micro, pequeñas y medianas empresas (pymes), según el criterio empleado para tales efectos por las autoridades de este país. Debido a la importancia relativa de este tipo de empresas en la economía, existe una creciente preocupación por facilitar su acceso a los servicios financieros, en especial al crédito, en el sistema financiero formal.

Por otra parte, Maqueda, F.; 1992:17-20 las clasifica a través de características organizacionales:

**Gráfica 1.** La Pequeña Empresa.

### La pequeña empresa

Viene caracterizada por las siguientes notas fundamentales:

- Coincidencia entre las personas propietarias y la dirección de la empresa.
- Los intereses de los propietarios se identifican con los de la propia empresa.
- La mano de obra fija es escasa.
- No se utilizan técnicas de gestión y no existe un organigrama.
- El empresario depende exclusivamente de su retribución en la empresa.
- La oferta de productos o servicios es muy especializada en las empresas rentables y muy dispersa en el resto.
- Los mercados objetivos tienen un carácter local.
- La función comercial es pasiva, no se utilizan la publicidad ni la promoción de ventas, y se trata de llegar a un número reducido de clientes.
- No suelen contar con una red propia de comercialización y de distribución.
- La inversión en activos fijos es muy pequeña.
- Operan con un número reducido de proveedores.
- Las entidades financieras a las que acuden son también limitadas.
- La utilización de tecnologías desarrolladas se observa raras veces.
- Generalmente aparecen ubicadas junto a las grandes empresas o en núcleos de población importantes.

**Fuente:** Maqueda, F.; 1992:17

Es relevante acotar el hecho que el Gerente suele ser el propietario, un emprendedor que decidió crear su propia empresa; quizás por su poca capacidad técnica en ciertas áreas es que no cuente con una mano de obra fija. En este punto vale citar a Clero, C. 2007:36.: *“La forma que adopte la empresa derivará de la mejor manera en el que el directivo crea que puede cumplir con su sueño, (visión) y misión.”* Así mismo Sol, J.; 1999: 105 agrega: *“En gran cantidad de PYMES, la misma persona cubre los roles de accionista, director y gerente general”.*

**Gráfica 2.** La Mediana Empresa.

### La mediana empresa

- Las funciones y responsabilidades están claramente distribuidas en la organización.
- El estilo de dirección suele ser humanizado.
- Los propietarios son pocos y suelen depender parcialmente de la empresa en el terreno económico personal.
- Suelen contar con una única unidad estratégica de negocio, la cual suele estar claramente determinada.
- Se recurre permanentemente al asesoramiento de consultores externos.
- La plantilla se puede situar entre los 25 y los 500 trabajadores.
- La oferta de productos o servicios suele ser completa.
- La calidad, la flexibilidad y la rapidez de respuesta suelen ser sus principales armas competitivas.
- Sus redes de comercialización suelen ser muy especializadas.
- La producción se centraliza, generalmente, en un único punto.
- La política de compras es selectiva.
- El mercado al que se dirigen abarca tanto a la demanda local, como a la nacional e, incluso, a la de la exportación.
- La tecnología utilizada suele ser adoptada de otras empresas, aunque también desarrollan unidades de I+D.
- La creciente utilización de la informática y las inversiones en tecnología punta van cobrando importancia día a día.

Fuente: Maqueda, F.; 1992:18-19

Se presentan entonces algunas diferencias en relación a la pequeña empresa, hay distribución de responsabilidades, se incorporan inversiones en tecnología y lo más importante; aunque son pocos, hay varios propietarios.

### Gráfica 3. La Gran Empresa

### La gran empresa

- Cuenta con numerosos propietarios, que suelen tener un carácter anónimo.
- Los órganos de representación, a través del consejo de administración, principalmente, controlan los intereses de la propiedad y dirigen la marcha del negocio.
- La dirección está completamente jerarquizada y obedece a un estilo deshumanizado.
- El número de empleados es muy elevado (superior a las 500 personas).
- Existen diferentes unidades estratégicas de negocio a atacar.
- Su ámbito de actuación abarca a todos los mercados.
- Sus productos o servicios ocupan puestos de liderazgo en los mercados.
- El marketing tiene una gran importancia en estas empresas y, en consecuencia, se destinan considerables recursos en este campo.
- Cuentan generalmente con diferentes centros de producción.
- Las funciones de compra y de venta aparecen centralizadas, al igual que las correspondientes a la planificación de actividades y al control de la gestión.
- Se cuida el desarrollo de nuevas tecnologías, a través de sus departamentos de I+D. v dominio de exclusivas v patentes.
- La gestión de sus recursos financieros cobra una especial importancia en estas grandes empresas y requiere del desarrollo de técnicas concretas por parte de personal especializado.
- La utilización de sofisticados procesos informáticos y la atención permanente a la formación de su personal constituyen una preocupación constante de sus dirigentes.

Fuente: Maqueda, F.; 1992:19-20

Obviamente la Gerencia en este tipo de empresas, difiere a gran escala a las dos presentadas con anterioridad, hay mayor inversión tecnológica, hay un enfoque capitalista más que humanista y es quizás su peor defecto; claro está que se observa muy bien el planteamiento de Cleri, 2007:34: *“En el mundo capitalista, las personas depende de las empresas más que de cualquier otra institución para lograr su bienestar económico”*.

De cualquier manera, sea cual sea la clasificación que los países engloben a este tipo de empresas, su importancia y relevancia está bien fundamentado no solo

por el desarrollo económico de las regiones sino por la capacidad de absorción de empleo; en Perú y México, por ejemplo, la palabra PYME ha sido reemplazada por MIPE (Micro y pequeña empresa) debido a que éstas son las que generan la mayor cantidad de empleos (80%) en esa región; en Chile son aquellas que venden entre 2.400 y 100.000 unidades de fomento, mientras que en México representan el 94% de las compañías; en Europa, se estima que un 99,8% de todas las empresas son PYME. Adicionalmente, estas emplean a una gran cantidad de personas, dando cierta estabilidad al mercado laboral (muchos empleados esparcidos en muchas empresas, en lugar de concentrados en unas pocas empresas grandes).

En el caso de México, la SE y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) afirman que las Mipymes son fundamentales para el desarrollo económico del país, ya que constituyen el 99% del total de las unidades económicas y representan alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB), al generar más del 70% de los empleos formales.

En América Latina y el Caribe, las PYME desempeñan un papel estratégico. Su habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios y para identificar nichos de mercado, además de su potencial innovador, las ha colocado en un punto esencial dentro del mercado laboral. A ello se le agrega el crecimiento que han experimentado como consecuencia del incremento del desempleo y de la pobreza que hace que hombres y mujeres se vean forzados a entrar a este sector como único medio de sobrevivencia, más que como nuevas oportunidades laborales. Barber, C.; 2009:s/p, asegura que:

Para las MiPymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) el enfrentarse nuevamente a un escenario de crisis sólo puede abrirles tres posibilidades: La primera, consistente en la decisión de finalmente nacer, motivados por los pasivos y compromisos que se hacen aún más inminentes en estas épocas; la segunda, el triste escenario que presiona a finalizar con la ilusión de la continuidad del negocio, siendo la tercera curiosamente, la oportunidad de impulsar a la MiPyme para crecer, y en su momento, consolidarse finalmente.

Partiendo del contexto anterior, el hombre en estos días enfrenta uno de los peores estados de desempleo global, derivado por la crisis económica mundial, empresas macro que desequilibraron la economía del mundo capitalista, incluso el decaimiento de la salud poblacional en general; lo que en definitiva ha llevado una búsqueda de satisfacción de necesidades mínimas que incluso pueden potenciar la creatividad, por ejemplo, montar un negocio propio, en donde además se crean alianzas con familia o personas allegadas que posean ciertos conocimientos y las mismas necesidades. Por su parte, Sandis, J. y Ribeiro, D.; 1999:4 dicen en relación a las PYME: *"...crea o aumenta la utilidad de los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las economías domesticas..."*, agregan además: *"La empresa*



*desempeña una función social al constituirse en un agente económico más, junto en el Estado las economías domésticas, desempeñando una labor social determinada.”*

Murillo, Ó.; 2009:2 agrega: *“En cualquier país, la relación entre el triángulo (Estado, educación y empresa) y la sociedad es clave para crear las condiciones ideales para el desarrollo empresarial y para el buen vivir de la ciudadanía en general”*. En muchos de los casos, estas empresas resultan dar buenos frutos quizás porque por su tamaño, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores, sin olvidar de ninguna manera la repercusión directa del tipo de gerencia que esta lleve.

Continuando con el planteamiento anterior, Mora, C.; 2009:s/p explica:

La dinámica competitiva de los actuales escenarios, presentan características sumamente relevantes, en donde se destaca la importancia de contar con un nuevo estilo gerencial, capaz de interpretarlos y tomar las acciones con estrategias que contrarresten sus efectos, se sepan aprovechar las oportunidades y se conquisten nuevos mercados.

La importancia que las PYME tienen para el desarrollo y crecimiento sustentable del país es incuestionable, de hecho son el motor de la economía de cualquier nación. Por ello, es imprescindible que su gerencia asuma a cabalidad su papel responsable en la sociedad por ser estas empresas, poseedoras de competencias como: talento humano, tecnología y capital financiero, entre otros; los cuales les permiten convertirse en elemento articulador local, capaz de generar productos competitivos de manera colectiva.

Así mismo, Mora, C.; 2009:s/p menciona:

Desde luego, hay otras variables que también repercuten en el comportamiento de las empresas, como la tecnología, la competitividad, las nuevas aperturas de Comercio exterior, los recursos financieros, los humanos, necesitándose de una gerencia proactiva, visionaria, con conocimientos administrativos modernos, capaz de enfrentarla y de planificar las acciones estratégicas correspondientes para manejarlas adecuadamente y evitar ser amenazados por ellas, todo lo contrario saber aprovechar las oportunidades que se den y transformar las debilidades en fortalezas.

En la era actual, el éxito de la PYME se basa más en las capacidades intelectuales del gerente más que en sus bienes materiales. La capacidad de la gerencia para transformar sus recursos en bienes y servicios útiles está convirtiéndose en una destreza de la época, por ello se observa interés por el

desarrollo del capital intelectual, la creatividad y la innovación, así como, el dominio de la disciplina profesional, la ejecución efectiva para aplicar sus conocimientos a problemas del mundo real y la creatividad en la resolución, motivación y adaptabilidad para lograr el éxito.

Bajo el mismo contexto, Mora, C.; 2009:s/p explica:

que definitivamente las Pymes deben saber enfrentar sus problemas de sostenibilidad, exigencias gerenciales, relación con el entorno, estrategias y acciones que impone su realidad, para ello es básico de una vez por todas cambiar el estilo gerencial tradicional que se ha tenido y obligar a que su gerencia se identifique más con los nuevos tópicos gerenciales que presentan las empresas competitivas que han abierto nuevos mercados gracias a saber usar adecuadamente sus ventajas competitivas.

La dirección de estas empresas deben evaluar constantemente los retos que día a día establece el caprichoso mercado actual, de tal forma que se evalúen, discutan y generen las estrategias que permitan sus operaciones con eficiente rentabilidad, como vehículo que conduce a alcanzar el beneficio colectivo de los diferentes elementos que componen a la empresa y el del entorno, con el que la organización constantemente interactúa.

De acuerdo con el planteamiento anterior, Dolan, S. y Soto, E.; 227-228 n relación a la gerencia aclaran:

El directivo de una PYME, como el administrador de cualquier otra organización, se enfrentará a una cultura que, por su naturaleza, no es única. Es posible que las divisiones culturales más marcadas se deban a la jerarquía a organizacional de patrón-empleado o a la división del trabajo (producción y ventas).

El gerente PYME puede hacer una diferencia de su entorno, con la comunidad que atiende, así como emprender acciones de gran impacto social. De hecho, la PYME debe ser representativa de la región y comunidad con apoyo de su gerencia, influyendo positivamente en la oferta de trabajo, en la producción de bienes y servicios, en el aumento del producto nacional y en la extensión del

bienestar a un mayor número de ciudadanos, elementos importantes dentro de los paradigmas empresariales actuales para favorecer el proceso de desarrollo endógeno y sustentable del país.

Maqueda, F. (1992) explica:

El pequeño empresario suele ser en la mayor parte de las ocasiones, una persona con carácter individualista, con escasa preparación técnica e intelectual, y que procede de diferentes campos de la actividad de las empresas ya existentes. Suelen responder al perfil de personas emprendedoras, ya que aproximadamente un 73 por ciento de los pequeños empresarios crearon ellos mismos su propia empresa.

Obviamente, la gerencia de las PYME debe estar orientada hacia una visión prospectiva, con participación social, consciente y voluntaria, bases fundamentales para su supervivencia y desarrollo con efectiva incidencia en las estructuras de poder regional, municipal y local. Algunos de los factores más importantes en relación a la Gerencia para Socorro, F.; 2009:s/p son:

En primer lugar el proceso de la selección y contratación del talento en las PYMEs no puede ser parecido al de las grandes empresas, principalmente porque no son tal cosa y, seguidamente, porque sus condiciones son limitadas. En la selección debe hacerse énfasis en el uso de la Coestima como herramienta de nivelación, orientación e intercambio de expectativas, esto sólo se logra haciendo hincapié en los objetivos, metas y aspiraciones que se posee del cargo (o nivel de conocimiento) que se espera ocupar y la proyección real de crecimiento, desarrollo y reto que la posición posee y compararlas de manera directa y sin el uso de la negociación con el candidato que se desea contratar.

Las necesidades y problemas gerenciales de una PyME no son muy distintos de los problemas de gestión de una corporación. Sin embargo a la PyME le es más difícil afrontarlos en forma efectiva y oportuna pues dispone comparativamente de menos recursos, para contratar y capacitar el personal apropiado, conseguir créditos u obtener asesoría pertinente y especializada, en relación a esto, Socorro, F. (2009) expone:

No se debe olvidar que las personas que buscan empleo en las grandes empresas poseen amplias expectativas de crecimiento y desarrollo usualmente generadas por la fama y estabilidad que poseen las mismas, pero las personas que ingresan a una PYME están motivada por otros elementos, por un lado, algunas sólo quieren entrar en contacto con la practica y contrastarla con la teoría que han aprendido, otras están

cansadas de las grandes corporaciones y la burocracia que las caracteriza y se encuentran en búsqueda de relaciones más cercanas, o bien carecen de estudios formales pero poseen suficiente experiencia en ciertos campos y las PYMEs son menos rigurosas y exigentes en cuanto a la formación académica. Por el otro lado, son personas que procuran la comodidad, son emprendedoras o simplemente prefieren probar suerte en ellas.

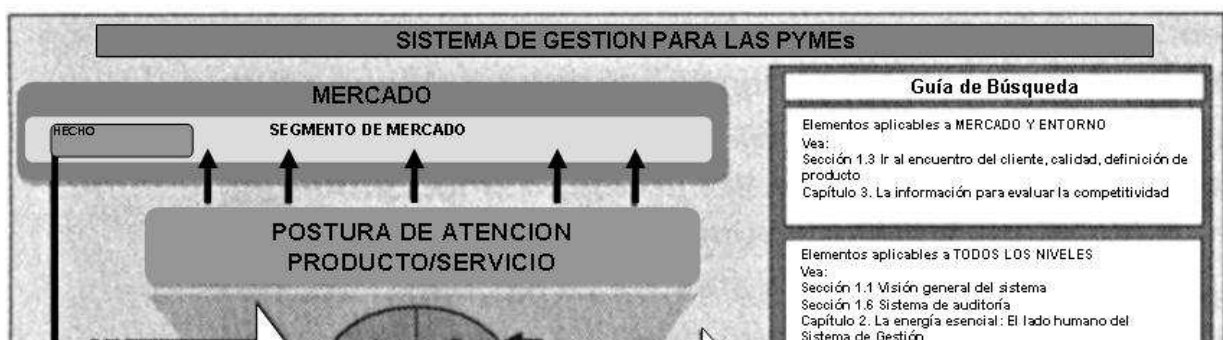
Por lo tanto, un buen Gerente, debe monitorear su ambiente interno y externo y aprovechar las fortalezas y oportunidades para llevar a cabo su gestión con eficacia, sobre todo para adoptar el modelo de desarrollo propuesto en Venezuela, el cual tiene como premisa fundamental garantizar una producción dirigida, fundamentalmente, a satisfacer las necesidades internas del país. Sol, J.; 1999:105-106 explica:

De acuerdo con Francis J. Aguilar (en General manager in action, Oxford University Press 1988), las tareas de un gerente general son:

1. Crear la misión de la empresa.
2. Desarrollar los objetivos y estrategias.
3. Negociar con los agentes del entorno.
4. Liderar, desarrollar y definir el problema y otros recursos.
5. Implementar las estrategias.
6. Atender y controlar la marcha de la operación.

Ahora bien, si la fuerza productiva logra desarrollarse, crecer y competir, contemplando los impactos económicos, sociales y ambientales propios de su actividad empresarial, se habrá dado un paso clave en el camino por alcanzar el desarrollo sustentable de la nación. Esto sin olvidar lo que Socorro, F. (2009) acota sobre todo tomando en cuenta al personal que en ella labora: *“...estas personas no están lo suficientemente enamoradas de las PYME como para repetir los votos mencionados y por lo tanto coestimarlas resulta más que una parte del proceso, una exigencia”*.

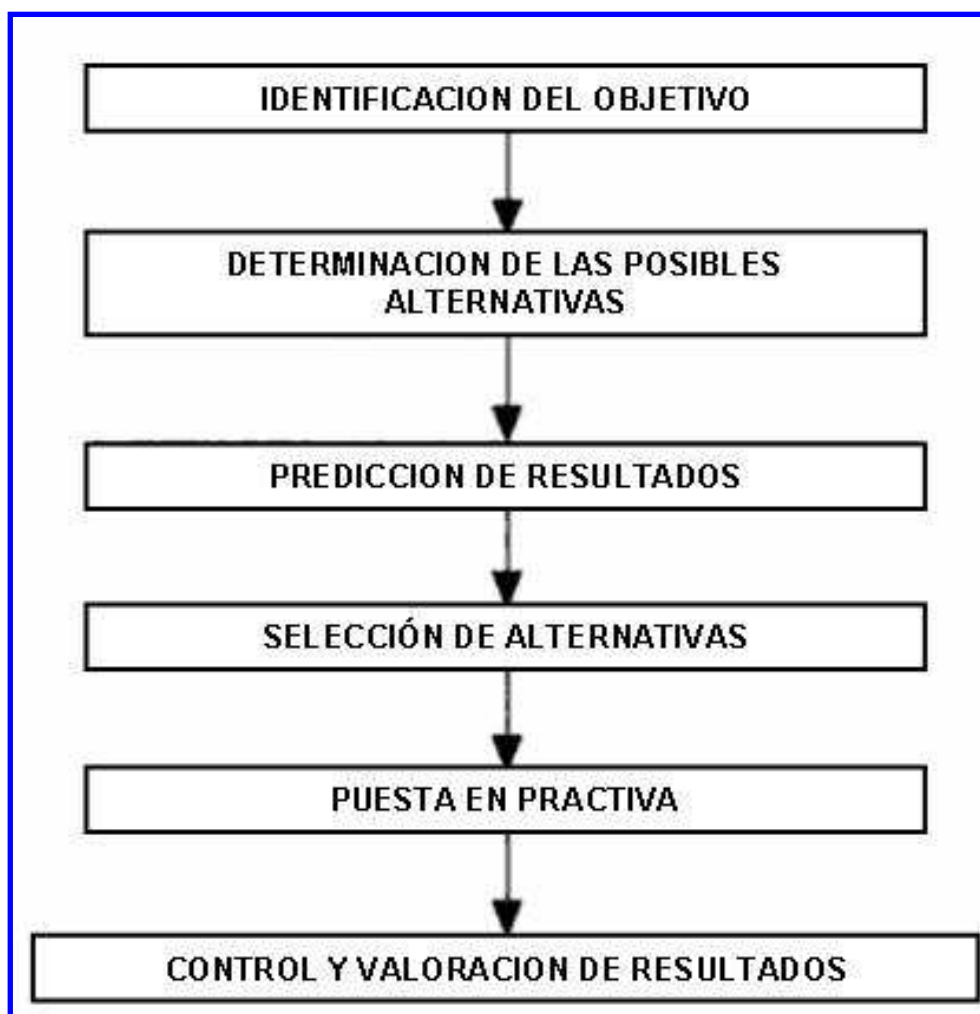
**Gráfica 4. Sistema de Gestión para las PYMES**



**Fuente:** Andriani, Biasca, y Rodríguez (2003)

Partiendo de la figura anterior, está claro que la gerencia de una PYME no puede estar regida por ningún esquema, las circunstancias que le rodean y sobre todo el sentido humano como componente primordial dictarán la mayor parte del margen de dirección. Una tarea indispensable para este sentido está representado en la toma de decisiones, como se muestra a continuación:

**Gráfica 5.** Proceso de Toma de Decisiones en la Empresa.



**Fuente:** Maqueda, F.; 1992:22

El sistema económico global moderno, exige de sus protagonistas ser cada vez más competitivos dentro del contexto en el que se desenvuelven. Venezuela no escapa a esta emergente realidad, donde la constante es el cambio, y la sobrevivencia de la pequeña y mediana empresa tienen como herramientas fundamentales la innovación y la creatividad, para garantizar su operatividad en el transcurso del tiempo. Sin embargo, las principales áreas en las que los directivos de estas organizaciones prestan mayor atención es los fines financieros-económicos: utilidad, ventas, producción, atención al cliente, calidad, etc. Las actividades de gerencia estratégica, ubican este fin último en un lugar secundario, en la atención de los directivos. Aprovisionamiento y logística, ocupan un lugar intermedio.

Una de las principales características de cualquier empresa y por ende, que cualquier gerente debe efectuar de manera regular, es la detección de problemas en el desempeño de la misma; el control es parte crucial de cualquier tipo de

administración y la figura que a continuación se muestra, podría ayudar en el diagnóstico de la causa y poder encontrar la solución de una manera más asertiva en el menor tiempo posible.

**Gráfica 6.** Matriz de Síntomas y Causas

Efectos o síntomas más comunes en las PYMEs									
1. Pérdida de clientes o de participación de mercado	1	1	1	2	3	2	1	3	3
2. Ventas e ingresos insuficientes	1	2	1	2	1	1	1	2	1
3. Utilidades insuficientes	2	1	2	1	3	1	1	1	2
4. Rentabilidad insuficiente	2	1	3	1	2	1	1	2	1
<b>Causas principales</b>	Mala calidad								
	Costo elevado								
	Tiempo de respuesta lento								
	Desorden, caos en la empresa								
	Falta de rumbos claros								
	Falta de innovación y mejora								
	Gente sin compromiso y preparación								
	Estructuras pesadas y burocráticas								
	Inversión excesiva								
	Aislamiento de la empresa								
Relaciones	Fuerte	1	Media	2	Débil	3			

Fuente: Andriani, Biasca, y Rodríguez (2003)

Es interesante que muchos autores coinciden en el importante rol de un gerente y su desenvolvimiento en el éxito de una PYME, el Gerente debe entender que no es un ente único dentro de la empresa; necesita coordinarse con su entorno tanto social como humano; Meter Senge, citado por Andriani, Biasca, y Rodríguez (2003):xxi afirma: "...el mundo cambia, la empresa necesita cambiar y esto sucederá sólo si las personas cambian". La siguiente figura muestra ciertas bases que un Gerente debe fomentar en la empresa que dirige, pudiese ser una buena guía para obtener la mejor respuesta posible de quienes representan sus subordinados:

]  
[

**Gráfica 7.** Bases de la Participación.



Fuente: Soto y Pineda, 2004.

No obstante, en relación al potencial humano que un buen Gerente debe siempre tener presente, Andriani, Biasca, y Rodríguez (2003) comentan:

El gran empresario japonés Konisuke Matsushita (1932) decía que en el universo existe un proceso de nacimiento, crecimiento y transformación, al que llamaba ley natural, y que afirmaba que si una empresa quería sobrevivir, debía implementar un proceso de constante innovación. Más aún, reforzaba su idea diciendo que este proceso de constante innovación se debía basar en la liberación de potencial humano, la cual se podía lograr dando a las personas un grado de autonomía sin precedentes.

La gestión gerencial nunca ha sido y nunca podrá ser rígida, siempre debe adaptarse a la actualidad, cambiar, innovar, crecer a la par o más allá del potencial humano; López y otros (2007) muestran una figura con características que hacen a una PYME innovadora; ciertamente algunas pueden o no aplicar a la empresa en cuestión.



**Gráfica 8.** Características de las PYMES innovadoras.

- ↳ Estrategia de líder tecnológico o seguidor de líder.
- ↳ Destacan las fuentes internas de innovación sobre las externas.
- ↳ Elevado presupuesto destinado a la I+D.
- ↳ Implicación de la dirección.
- ↳ Flexibilidad organizativa.
- ↳ Predominio de las innovaciones de producto y de las innovaciones incrementales.
- ↳ Menor aversión al riesgo.
- ↳ Gran dominio tecnológico y formación técnica del capital humano.

Fuente. Tomado de López; Montes y Vázquez (2007).

## **LAS PEQUENAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN VENEZUELA**

La PyME venezolana, caracterizada por empresas familiares dirigidas por miembros de la familia propietaria o personas muy vinculadas a ellos, enfrentan desafíos internos y externos al igual que la PyME a nivel mundial debido al proceso de globalización de los mercados y evolución de las tecnologías de información, lo cual ha generado una serie de transformaciones en la manera de conducir la empresa a nivel mundial.

Moreno, citada por Mora, C.; 2009:s/p, señala:

...que para el caso que nos concierne Venezuela, su desarrollo económico a mediano y largo plazo, debe estar enmarcado en una política industrial, que tenga como principio fundamental el desarrollo de las PYME, convirtiéndolas en un eslabón central dinamizador del sector industrial y de la actividad económica en general.

Hoy día, no es secreto para nadie que Venezuela presenta un escenario que está siempre amenazado por las variables circundantes que inciden en el sector empresarial, especialmente por la participación del Estado que a través de sus normativas legales, específicamente las tributarias, ha incidido en el comportamiento organizacional de muchas PYME, además la inestabilidad política que repercute no sólo en su economía sino, en la paz laboral, en la pobreza, inversiones, incrementándose el riesgo, la incertidumbre.

Mucho se ha escrito y comentado, que las pequeñas y medianas industrias y empresas venezolanas. En general, está claramente reconocido que constituyen el motor económico por excelencia, independientemente de la naturaleza que esta tenga (privada, pública o social).

Antonio Francés resalta: “La sociedad por acciones aparece como forma legal por primera vez en la compañía holandesa de las Indias en 1602. Su inversión permitió arriesgar capitales de manera medida, sin poner en peligro los demás bienes de los socios, dando un impulso extraordinario inicialmente a las empresas mercantilistas y luego a las empresas privadas.”

En líneas generales la figura de la “empresa privada” fue el común denominador de las organizaciones en el siglo XIX. Luego de la primera guerra mundial, apareció la “estatización” donde muchas pasaron al poder del estado, especialmente aquellas que abastecían los servicios públicos, y que se vieron en dificultades económicas en toda Europa. En países como Rusia, las empresas fueron tomadas por los denominados “comités obreros”. La segunda edición de guerra mundial no fue muy diferente a la primera, ya que se cristalizó un nuevo capítulo de estatizaciones, en mayor escala donde se incluyó e sector manufacturero, minas y plantas industriales en otros.

Mientras tanto, en el resto del mundo, la empresa estadounidense se expandió por el mundo en forma de multinacionales y se manifiesta el resurgimiento las empresas japonesas con nuevos bríos. En contraparte, la expansión del socialismo marxista a Europa y China supuso un retroceso de la empresa privada. En Latinoamérica se evidenció la combinación de empresa de estado y las empresas de grupos económicos locales. La empresa del estado probablemente llegó a su máxima expansión global hacia 1975.

En su obra, Antonio Francés señala: “La tendencia hacia la estatización comienza a revertirse en los años setenta, en Chile, pero casi inadvertida. La privatización en gran escala comienza en Gran Bretaña en los años ochenta. La caída del muro de Berlín en 1989 llevó la privatización a Rusia y Europa Oriental, después a China. El retroceso de la intervención del estado estuvo acompañado por la globalización de los mercados y las empresas, conformando la tendencia conocida como neoliberal. Este modelo logró impulsar el crecimiento económico en mucho países pero sus resultados en términos de reducción de la pobreza y la desigualdad no cubrieron las expectativas de la población en Latino América.” Lo expuesto se ha evidenciado al final de la primera década del naciente siglo XXI, donde la globalización, actuando como una espada de Damocles, cercenando las economías de los países, profundizando paradójicamente las dificultades para el libre ejercicio de la economía

En la actualidad, la tendencia socialista emergente venezolana responde a esa insatisfacción, donde promueve un modo de producción descentralizado que

privilegie objetivos sociales como la participación, la igualdad y la reducción de la pobreza impulsando a las cooperativas que existen desde el siglo XIX y otros modelos comunitarios como la denominada Empresa de Producción Social.

Dada la variedad de pareceres y preferencias del ser humano, impartirle un carácter más participativo a las organizaciones no facilita necesariamente la gerencia, por el contrario puede complicarla. Lo más importante es el continuo auto diagnóstico para detectar las dificultades de modo que se puedan combatir con garantía de éxito. El peor camino es esconder estas oportunidades de mejora por cumplir con intereses. No menos importante es reconocer las fortalezas, para utilizarlas como medio de motivación al recurso humano. Para que los administradores logren transformar las oportunidades de mejora en fortalezas, deben disponer de herramientas como: la resolución de conflictos, la rapidez en la toma de decisiones, etc. Dentro de las condiciones que deben cumplir los administradores para lograr incrementar las fortalezas se tienen: el compromiso, la obediencia a las normas, la eficiente implementación de las decisiones, etc.

La dinámica competitiva del escenario actual, presenta características sumamente relevantes, en donde se destaca la importancia de contar con un nuevo estilo gerencial, capaz de interpretarlos y tomar las acciones con estrategias que contrarresten sus efectos, se sepan aprovechar las oportunidades y se conquisten nuevos mercados. En Venezuela, las principales fortalezas y debilidades que poseen las pequeñas y medianas empresas se observan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1: Fortalezas y debilidades de las PyME en Venezuela**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas flexibles con buena adaptación a lo que sucede en el entorno.</li> <li>• Organizaciones, tecnología y procesos sencillos. Poca sofisticación.</li> <li>• Principales generadoras de empleo en el país.</li> <li>• Principalmente recurso humano joven.</li> <li>• Posibilidad de sustituir los productos importados.</li> <li>• Producen la mitad de los ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependencia de tecnología e insumos importados.</li> <li>• Cortoplacismo permanente que impide reconocer oportunidades y opciones favorables.</li> <li>• Falta de percepción de tendencias económicas, políticas y sociales.</li> <li>• Baja productividad.</li> <li>• Poco capital humano especializado.</li> </ul>

fiscales.

**Fuente:** Diario El Nacional, página 6, 12 de Julio del 2009

El profesor Antonio Francés, en su ponencia del congreso de Conindustria del 2000, estableció: "... en el caso venezolano no podemos hablar de desarrollo de nuestra economía y del desarrollo de la manufactura específicamente sin hacer mención a un mal que nos aqueja como país petrolero que es la famosa enfermedad holandesa. La enfermedad holandesa produce entre otros efectos una tendencia a la apreciación de la moneda que la hemos vivido en Venezuela, al menos desde 1934, cuando en los estados unidos devaluaron frente al patrón de oro y Venezuela no lo hizo por lo cual se apreció la moneda y así se ha mantenido salvo pequeños episodios de devaluaciones fuertes." Continúa el poniente: "... esto no fue muy importante hasta la década de los cincuenta porque al fin y al cabo éramos un país que importaba de todo y exportaba petróleo."

Es por ello que surge la necesidad que de las PYME cambien su estilo gerencial, contando para ello con un Administrador, profesional capaz de interpretar los requerimientos de los actuales escenarios y cómo las PYME deben actuar en ellos.

## **LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD**

La creación de valor económico es deber de toda empresa. Los directores, dueños y accionistas merecen un retorno justo por haber invertido su capital y el riesgo en que han incurrido los gerentes de las diferentes empresas, por su dedicación a la definición de estrategias y definición de actividades en pro de los logros de los objetivos de la empresa. Igualmente la empresa debe garantizar el envío a tiempo de productos que cumplan con la calidad esperada, dentro los convenios establecidos con sus clientes. Además las empresas están obligadas a cumplir con los marcos legales y tributarios establecidos por el estado. La realidad nos dice que luego de que las empresas cumplen con todos estos compromisos, la disposición para atender y comprometerse con otras causas es baja.

Si se enfoca esta situación desde la creación de un valor económico y otro social para la empresa, la contraposición de estos se convierte en un dilema para quienes dirigen y administran las empresas, ya que deben generar excedentes económicos para luego destinarlos a las iniciativas de carácter social. El dilema cobra relevancia cuando se dan momentos de crisis económica, cuando los administradores recortan sus presupuestos como práctica que busca sobrevivir ante escenarios poco alentadores, llegando inclusive a prescindir de la práctica de actividades que vayan orientadas al bienestar social.

Por el contrario las iniciativas sociales están estrechamente vinculadas con las estrategias que los directores tengan previstas y programadas para la empresa. Las iniciativas sociales se incluyen en la planeación estratégica. Este tipo de planeación es realizada por los directivos de la empresa y define los lineamientos generales, a mediano y largo plazo disponiendo de los medios necesarios para logra la misión y la visión. Si las iniciativas de tipo social, son incluidas a este nivel de planeación, aguas abajo la planeación táctica y operacional que se establezca para complementar el plan macro estratégico, estará orientada también al logro de actividades sociales, involucrando así a todas las personas que laboran en todos los niveles de la organización. Cabe resaltar que esta planificación debe ser factible, flexible, objetiva, totalmente alineada con la filosofía, la misión, la visión y los objetivos que los directores tengan para la empresa.

Es importante preguntarnos; ¿Hasta donde es importante el factor económico las organizaciones? En contraposición, ¿Por qué no alinear las iniciativas sociales con los intereses económicos de la organización? Hoy día en general, los países de América Latina, las necesidades sociales son inmensas. La sociedad actual está demandando la participación de las empresas en la solución de las inmensas necesidades que padecen. Claro está, la empresa está difícilmente en la capacidad de satisfacer los requerimientos de estas sociedades. Lo factible sería no pretender atender y satisfacerlas todas. De acá que una mesurada y racional conceptualización de la iniciativa social, acompañada de una activa gestión de control y seguimiento, garantizarían el éxito de la iniciativa social. Ahora, no necesariamente la empresa debe realizar las actividades sociales, pero si puede auspiciar y lograr que terceros cristalicen estas intenciones que benefician al colectivo, a través de patrocinios que involucren a las organizaciones que impulsan estas actividades.

Los directivos de las organizaciones pueden revertir estos enormes retos a favor de sus organizaciones, convirtiéndose en un actor importante de la sociedad, lo cual, puede traerle a la organización beneficios internamente en su recurso humano y externamente en la apertura de nuevos mercados, mas clientes dentro del mismo mercado, etc.

Los directivos de la organización deben mantener claras las diferencias entre la competitividad de la empresa, para satisfacer los requerimientos de los clientes, ósea, hacer productos de calidad y el cumplimiento de una razonada iniciativa social. De aquí que se tienen, entre otras, algunas de las actividades que una organización "No Debe" practicar al momento de concebir sus iniciativas sociales en armonía con la maximización de los márgenes económicos:

- Poner de lado al entorno y generar sus márgenes de utilidad laborando sin importar el entorno o el público relevante. Al tiempo que la estrategia de la empresa tampoco se debe dejar a merced del entorno.
- Dejar que la estrategia de la empresa la conozca solo el dueño o director.

- Tratar de implementar demasiados objetivos en relación con los recursos disponibles, incluyendo el tiempo.
- Delegar la responsabilidad de gestionar la iniciativa social en los subalternos.
- Empezar una iniciativa social sin medir sus resultados en la empresa y el impacto en la comunidad.
- No comunicar al público interno y externo las actividades de la empresa en materia social.

La gerencia de una empresa moderna en Venezuela hará en considerar seriamente el potencial que se desprende de una alianza inteligentemente diseñada con una cooperativa. Esta constituyen un espacio en donde el trabajo se organiza bajo la premisa de que sus miembros y empleados deben generar alto rendimiento financiero, social e individual, como consecuencia de la autogestión, el respeto mutuo, la conciencia social, el desarrollo comunitario, la justicia y la democracia.

En la medida en que los miembros de la cooperativa puedan aportar conocimientos e innovaciones en la actividad productiva que realizan, tendrán mayor capacidad para generar rendimiento económico. Aunque se tiene algunas imprecisiones históricas, las primeras cooperativas venezolanas se dan a principios del siglo XX. Para 1950 existen en 773 asociaciones que agrupan a 70 mil socios. Para 1997, ya se tenían 200 mil socios. Ahora en 1998, se inicia una nueva etapa del cooperativismo en Venezuela, ya que la promoción de esta forma asociativa, fue incorporada en la agenda gubernamental por mandato de la constitución de 1999.

En el año 2001 se tiene una ley especial de asociaciones cooperativas, teniendo así un marco legal propicio para el fortalecimiento. En consecuencia, se tiene un vasto crecimiento de la cantidad de cooperativas en donde para el año 2008 existen 180 mil cooperativas registradas con más de 1.500.000 afiliados.

De lo antes expuesto puede verse el protagonismo que tiene las asociaciones cooperativas en nuestra nación. Ahora, ¿Qué debe hacer la gerencia de una empresa frente a una cooperativa? Es recomendable considerar a la asociación cooperativa como una forma para eliminar la conflictividad laboral y aumentar la productividad, dando la oportunidad a los trabajadores de asociarse de forma legítima y permitiendo que tengan su autonomía. En consecuencia, la empresa puede diseñar estrategias en donde los dos actores se vean beneficiados.

Por otra parte, la economía venezolana depende de forma directa de la cesta petrolera. Del mismo modo, la economía está estrechamente vinculada con el control cambiario. A diferencia de los dos controles cambiarios anteriores, el actual posee un ingrediente político ideológico que puede ser determinante en la gestión de la pequeña y mediana industria. La pregunta de relevancia es: ¿Qué puede hacer la

empresa ante situaciones de controles cambiarios? Convertirse en una organización competitiva haciendo ajustes de precios, considerando los costos esperados de reposición. Igualmente, es conveniente evaluar la importación de materia prima con las restricciones de MILCO y CADIVI, sin olvidar los convenios con los proveedores locales. Es muy importante que la empresa explore la posibilidad de exportar, aún cuando se tienen las imposiciones del banco central de Venezuela. Los directores deben visionar estrategias alternas que se basen en el manejo de la moneda local, sin perder de vístalos objetivos de la empresa y los indicadores económicos, para así ajustarse a los diferentes escenarios.

### 3 CONCLUSIONES

- La empresa solo operaba con el fin meramente financiero-económico que benefician a sus propietarios. En la actualidad la relación entre la sociedad y la empresa luce renovada, con el objetivo de dar cumplimiento a las demandas actuales del entorno.
- La gestión vertical y autoritaria no es la mejor en los tiempos modernos. La participación hace que los trabajadores se involucren en las tareas, facilite el seguimiento y el control, realizando la toma de decisiones en pro de los objetivos planteados, bajo un contexto de equilibrio balanceado entre lo necesario y lo requerido, sustentablemente eficiente para garantizar la supervivencia de la empresa.
- Ante un ambiente económico volátil en la que ha operado la empresa venezolana, aunado a una legislación laboral cada vez mas costosa, la asociación con cooperativas formadas por sus trabajadores, ofrece una novedosa forma compartir los riesgos para lograr los objetivos planteados.
- Solo una apreciación realista del comportamiento humano puede hacer viables las organizaciones participativas. Es importante no perder de vista la enorme inercia cultural que se todavía prevalece en muchas pyme, en especial, cuando la empresa tiene carácter familiar.
- El mayor obstáculo que se tiene para lograr la empresa participativa con carácter humanista, es superar la visión de que el hombre es el único medio para lograr los fines particulares de unos pocos.
- El único camino que tienen las empresas para lograr trascender es lograr ser altamente competitivos basados en su continuo aprendizaje diario de la mano del espíritu emprendedor, innovador y creativo de cada uno de los miembros de la organización, identificado de la empresa y sus valores corporativos.

- La experiencia global nos muestra que la administración moderna que ve a la asociación cooperativa como una organización autónoma, cuentan con excelentes aliados para materializar sus objetivos, en armonía con su entorno. Esta asociación inteligentemente establecida fortalece a las organizaciones para enfrentar los vaivenes que pudieran darse en la economía global.
- Los administradores deben estar dispuestos a romper paradigmas, aprendiendo y adaptándose a los mercados emergentes, fortaleciendo su competitividad. Bajo este contexto, la dirección de la empresa debe revisar periódicamente los elementos que derivan de la planificación estratégica (misión, visión, valores, etc.) acorde a los requerimientos del entorno.

## REFERÊNCIAS

Andriani, Carlos; Biasca, Rodolfo y Rodríguez, Mauricio. El nuevo sistema de gestión para las PYMES. Editorial Norma, 2003. 330 páginas.

Barber, Carlos. El nacimiento de las PYMES en las crisis. Publicado el lunes 6 de julio de 2009 en CNNexpansion.com. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/07/03/el-nacimiento-de-las-pymes-en-la-crisis>

Cleri, Carlos. El libro de las PYMES. Ediciones Granica, S.A., 2007, 448 páginas.

González, Ólger. Pymes: Un componente importante del sector productivo en Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica, 2004. Universidad de Costa Rica Sección de Historia de la Cultura. 22 páginas

González, Ricardo. Banca de desarrollo y pymes en Costa Rica. Publicación de las Naciones Unidas. enero de 2009. Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

López, Nuria; Montes, José y Vázquez, Camilo. Cómo gestionar la innovación en las pymes. EDITORIAL Netbiblo, 2007. 223 páginas

Maqueda, F.J. Dirección estratégica y Planificación financiera de la PYME. Ediciones Díaz de Santos, 1992.

Moreno, Tania. Mexico reclasifica a las PYMES. Publicado el miércoles 1 de julio de 2009 en CNNexpansion.com. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/06/30/el-gobierno-reclasifica-las-pymes>

Sanchos, Joan y Ribeiro, Domingo. Creación y dirección de Pymes. Ediciones Díaz de Santos, 1999. 273 páginas



Sol, Julio. La Guerra de las PYMES. Nuevo Extremo, 2da Edición, 1999. 187 páginas.

Soto, Eduardo y Dolan, Simon. Las pymes ante el reto del siglo XXI. Cengage Learning Editores, 2004. 448 páginas.

Francés, Antonio. Compromiso Social: Gerencia para el siglo XXI. Ediciones IESA. Caracas 2008.

Münch, Lourdes. Planeación Estratégica, el rumbo hacia el éxito. Ediciones Trillas. México, 2006.

Monteferrante, Patricia (2006). Empresas Familiares: ¿Pulperías o empresas profesionales?, Debates IESA, vol. 11 nº 2, abril – junio 2006.