

Ensayo

Enfoques emergentes para la gerencia de las pequeñas y medianas empresas en tiempos postpandemia COVID-19

Luis A. CANELÓN R.

Especialista II en Centro Tecnológico Polar (CTP) en Empresas Polar, Caracas, Venezuela, Profesor instructor Universidad Nueva Esparta (UNE), Caracas, Doctorante Gerencia Universidad Yacambú, Barquisimeto, MSc Ciencias de la Educación. Mención Planificación de la Educación Universidad Nacional Abierta, (UNA), Caracas, Master Degree Distance Education E-learning, Caribbean International University (CIU), Curacao, Diplomado Habilidades Supervisoras, Universidad Nueva Esparta (UNE) Caracas, Diplomado Formación Docente (UNE), Lic. en Computación (UNE), Técnico Superior Universitario en Química. Mención: Análisis Químico, Instituto Universitario de Tecnología "Alonso Gamero" (IUTAG) Falcón, Venezuela. E mail: l.canelon4@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5257-2675>

RESUMEN

Dentro del contexto actual de recuperación progresiva de las actividades empresariales, tras la emergencia sanitaria por coronavirus Covid-19, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a un entorno, más complejo, dinámico, transformado e incierto, por lo que se pretende con este ensayo, analizar los enfoques emergentes que pueden aprovechar, para el fortalecimiento de su sistema de gestión y que las ayude a lograr sus objetivos planteados. En este ensayo se hace un análisis de investigación documental, sobre los principales aspectos organizativos que atañen a este tipo de organizaciones. Los hallazgos obtenidos: la importancia que representa para las pequeñas y medianas empresas, el contar con conocimientos sobre de gerencia estratégica, gerencia preventiva y visión sistémica, para responder de manera adecuada, ante los cambios del entorno; se tiene que las tecnologías de información y comunicación, son medios esenciales en estos tiempos del siglo XXI, para la interacción con los clientes y la participación en un mercado digital que se desarrolla en gran medida por medio de las redes sociales. Se encontró que contar con un sistema de gestión adaptado a las necesidades de la empresa, contribuye con su desarrollo, y la participación en actividades de cooperativismo empresarial, les permite formar alianzas, y llegar a otros clientes. Finalmente, se propone el plan llamado SANAR, que comprende cinco estrategias, para la reactivación de las pequeñas y medianas empresas, en tiempos postpandemia por Covid-19.

Palabras claves: Gerencia, enfoques emergentes, pequeñas y medianas empresas, plan, reactivación.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8260133>

JEL: D21, L00, L2

Recibido: 15/11/22

Aprobado: 07/03/23

Como referenciar este artículo: Luis A. CANELON R. (2023). Enfoques emergentes para la gerencia de las pequeñas y medianas empresas en tiempos postpandemia COVID-19. Revista Gestión y Gerencia. Vol 17 (1). 120-140. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

Emerging approaches for the management of small and medium-sized enterprises in post-COVID-19 pandemic times

ABSTRACT

Within the current context of progressive recovery of business activities, after the sanitary emergency due to coronavirus Covid-19, small and medium-sized companies face a more complex, dynamic, transformed and uncertain environment, which is why this essay is intended, analyze the emerging approaches that they can take advantage of, to strengthen their management system and help them achieve their objectives. In this essay an analysis of documentary research is made, on the main organizational aspects that concern this type of organizations. Among the findings obtained, it is worth highlighting the importance for small and medium-sized companies of having knowledge about strategic management, preventive management and systemic vision, to respond adequately to changes in the environment. In addition, information and communication technologies are essential means in these times of the 21st century, for interaction with customers and participation in a digital market that is developed largely through social networks. Additionally, it was found that having a management system adapted to the needs of the company contributes to its development, and participation in business cooperative activities allows them to form alliances, as well as reach other clients. Finally, a plan called SANAR is proposed, which includes five strategies, for the reactivation of small and medium-sized companies, in post-pandemic times by Covid-19.

Keywords: Management, emerging approaches, small and medium-sized companies, plan, reactivation.

Abordagens emergentes para a gestão de pequenas e médias empresas em tempos de pandemia pós-covid-19

RESUMO

No contexto atual de recuperação progressiva das atividades empresariais, após a emergência sanitária devido ao coronavírus Covid-19, as pequenas e médias empresas enfrentam um ambiente mais complexo, dinâmico, transformado e incerto, razão pela qual se pretende este ensaio, analisar o abordagens emergentes que eles podem aproveitar para fortalecer seu sistema de gestão e ajudá-los a alcançar seus objetivos declarados. Neste ensaio é feita uma análise de pesquisa documental, sobre os principais aspectos organizacionais que dizem respeito a este tipo de organização. Dentre os achados obtidos destaca-se: a importância que representa para as pequenas e médias empresas, possuindo conhecimentos de gestão estratégica, gestão preventiva e visão sistêmica, para responder adequadamente às mudanças do ambiente; além disso, as tecnologias de informação e comunicação são meios essenciais nestes tempos do século XXI, para interação com os clientes e participação num mercado digital que se desenvolve em grande parte por meio das redes sociais. Constatou-se que ter um sistema de gestão adaptado às necessidades da empresa contribui para o seu desenvolvimento, e a participação em atividades cooperativas empresariais permite formar alianças e atingir outros clientes. Por fim, é proposto o plano denominado SANAR, que contempla cinco estratégias, para a reativação das pequenas e médias empresas, em tempos pós-pandemia por Covid-19.

Palavras-chave: Gestão, abordagens emergentes, pequenas e médias empresas, plano, reativação.

Introducción

El entorno económico del siglo XXI, tiene rasgos particulares que lo diferencian en gran medida, de contextos económicos del pasado. Por ejemplo, el desarrollo del sistema económico actual, está enmarcado en la cuarta revolución industrial, y se encuentra en proceso evolutivo diversificado, en donde se tiene la participación de las empresas en un mercado transformado, que, además, apuntan a adaptarse a una gestión globalizada, integral y ecologista, dentro de un contexto digital, dinámico y cambiante.

En especial, una gestión globalizada trae consigo, que las acciones realizadas por una empresa en un punto geográfico determinado, tengan impacto inmediato en otras actividades o procesos dados, que se esté llevando a cabo en otra parte. Por lo tanto, es indispensable que cada organización conozca bien su sistema de gestión, para que puedan medir y controlar el impacto de sus acciones de manera oportuna. También, deben cuidar su gestión dentro del entorno en donde se desenvuelven, ya que, la velocidad con la que se tiene rápido conocimiento sobre las acciones suscitadas en un punto de planeta, dentro de la realidad compleja, es gracias a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

En este orden de idea, justamente, el impacto transversal que tiene una acción, sobre uno o más procesos adicionales, es lo se conoce como transcomplejidad. Hoy en día en un entorno transcomplejo, en donde confluyen muchas variables, se hace indispensable para las organizaciones, cambiar las perspectivas gerenciales de modelos de análisis individuales de cada elemento, a un modelo diversificado, en donde se analiza el entorno como un todo desde la transdisciplinariedad, es decir, analizándolo desde varias disciplinas.

Esta última es, una forma de abordar estos procesos transcomplejos de manera sistémica, es decir, considerando el todo y cada uno de los elementos que la comprenden. Luna (2019, p.185) reseña “La transdisciplinariedad es un sistema complejo en el que el problema o fenómeno es considerado como un todo,”. En estos sistemas coexisten muchas variables, lo que implica una amplia gama de posibilidades, que no es fácil separar en sus partes individuales, sino que, deben ser abordados como conjunto completo.

Es por esto que, en el ámbito empresarial, todas las organizaciones están revisando sus esquemas y estructuras de trabajo, para adaptarse a esa dinámica del contexto actual globalizado. Así, de forma progresiva se han ido implementando enfoques emergentes, que les ayuda solventar situaciones del entorno y los impulsa a alcanzar mayor competitividad en el mercado.

Las pequeñas y medianas empresas, son organizaciones que representan núcleos de apoyo al desarrollo económico, que no escapan de este contexto. Por lo que deben adaptar también sus estructuras y procesos para su supervivencia en la

vorágine de la realidad transformada, por la pandemia sanitaria por el Covid-19, entre otros factores. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas, deben manejar estos cambios de manera distinta a las grandes industrias, debido a que son entidades más vulnerables a los cambios del entorno y deben operar los cambios o adoptar estrategias con mucha cautela.

Respecto a la vulnerabilidad de las pequeñas y medianas empresas ante los cambios del entorno, por ejemplo, se tiene que, en Venezuela, como consecuencia de la paralización de actividades entre 2020 y 2021, debido a la pandemia sanitaria por Covid-19, hubo un porcentaje de ellas que pasaron a la inactividad. Al respecto Zambrano, Moreno, Guevara, Muñoz, Sosa, Marotta y Ponce (2022, p.61) expresan que “del total de trabajadores ocupados en febrero de 2020, poco más de la mitad (56,1%) se mantenían aún ocupados en el 2021, mientras que 20,5% estaban desempleados y 23,4% pasaron a la inactividad” (p.61). Esta situación colocó en riesgos financieros a muchas empresas pequeñas del país, y ahora deben hacer grandes esfuerzos para salir adelante, y no cuentan con los recursos financieros necesarios.

En atención a lo expuesto, se hace pertinente analizar los enfoques gerenciales emergentes más relevantes del siglo XXI, que deben considerar las pequeñas y medianas empresas, de manera que puedan operar cambios significativos, para cubrir sus necesidades organizacionales, adaptarse al marco de la realidad transcompleja, y aplicar estrategias que las impulse a alcanzar el éxito.

A través de la metodología de revisión bibliográfica y estudio de datos, se analizaron los tópicos relativos a la gerencia estratégica, ya que, este punto es vital para la alineación de esfuerzos y el desarrollo de actividades, para la consecución de resultados y logro de las metas propuestas. De igual forma, se hace un análisis sobre la gerencia preventiva y su utilidad para anticiparse a los cambios, así como, un análisis sobre la importancia de contar con un sistema de gestión, para el soporte y guía de las actividades que realizan las pequeñas y medianas empresas.

Adicionalmente, se indagó sobre el uso de las tecnologías de información y comunicación por las empresas, para ampliar la interacción con los clientes. Además, se analizó la dinámica del mercado actual que se desarrolla en un plano digital. Así como, lo referido a actividades de cooperación entre las compañías, ya que, estas alianzas con otras organizaciones, son esenciales para las pequeñas y medianas empresas, porque les ayudan a obtener mejores resultados, que trabajar de manera individual.

Por último, se dedica un apartado especial, para presentar el plan SANAR, comprendido por cinco estrategias organizacionales, que pueden aplicar las pequeñas y medianas empresas. El conjunto de estrategias les servirá de guía, para llevar a cabo la reactivación de las mismas y/o su recuperación en el mercado, luego de la obligatoria inactividad sufrida, por la pandemia sanitaria por Covid-19.

Enfoques gerenciales emergentes que deben abarcar las PyMES

En el marco de desarrollo de las actividades que realizan las pequeñas y medianas empresas (PyMES), para su recuperación en el mercado y pensando en su adaptabilidad en un contexto transcomplejo, se analizó una serie de aspectos gerenciales, que se deben tomar en cuenta, al momento, en que decidan operar cambios en la empresa, buscar la optimización de procesos existentes o crear nuevos procesos con perspectivas emergentes.

Los enfoques que se analizan en este trabajo son los siguientes: Gerencia estratégica para las pequeñas y medianas empresas; Las tecnologías de información y comunicación y para las pequeñas y medianas empresas; Cooperativismo empresarial; Sistema de gestión para para las pequeñas y medianas empresas; El cliente como clave del éxito; Gerencia preventiva, Enfoque de la gerencia para las pequeñas y medianas empresas en Venezuela y propuesta SANAR para la reactivación de las para las pequeñas y medianas empresas, tras la pandemia por Covid-19.

Gerencia estratégica para las pequeñas y medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) son organizaciones, cuya definición y clasificación, dependen de la legislación e intereses de cada país. Por ejemplo, según lo establecido en la Ley para Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2008, p.6) en Venezuela, señala que es “Toda unidad organizada jurídicamente, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.” En esta misma ley (2008, p.6) se establece la clasificación, de acuerdo al número de personas y a los ingresos, expresados en unidades tributarias.

Se considerará pequeña Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 U.T.) Se considerará mediana Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 U.T.)

Considerando los propósitos y alcance de las PyMES, se establece una definición más integrada: es toda unidad organizada jurídicamente, conformada entre uno (1) y doscientos cincuenta (250) personas, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo de bienes y servicios, dirigidas a satisfacer las necesidades

de la comunidad de su entorno, desarrollando las actividades en estrecha armonía de sus miembros y con proyección de crecimiento con facturación anual hasta por doscientos cincuenta mil Unidades Tributarias.

El hecho de que sean empresas pequeñas o medianas y que manejen entre 1 y 250 personas, no significa que deben descuidar la parte gerencial o no contar con una gerencia estratégica. Quiroa (2021, p.1) expresa que “la gestión estratégica es la acción y el efecto de poder gestionar de forma hábil y eficiente una empresa o negocio”, y es responsabilidad del gerente llevar a cabo esta gestión de la manera más práctica y funcionalmente eficiente, según las posibilidades de la organización.

Por lo tanto, es preciso que las pequeñas y medianas empresas, tengan presente, y comprendan la importancia de la gerencia estratégica, para alcanzar los propósitos planteados, como organización. Es menester, que cuenten con una gestión estratégica, aterrizada a la configuración y necesidades de la empresa, que los ayude a aprovechar mejor las oportunidades, para obtener grandes beneficios en la ejecución de sus proyectos.

A través de la gerencia estratégica las para las pequeñas y medianas empresas, serán capaces de diseñar y aplicar alternativas innovadoras, retadoras y ágiles, que puedan aplicar eficientemente, para el logro de metas y objetivos. Las estrategias gerenciales representan un conjunto de acciones medulares y articuladas que se llevan a cabo, para el éxito de una organización. Ávila, Mendoza. Fernández y Mesa (2019, p.2), señalan que “la gerencia estratégica se trata de impulsar el crecimiento de la empresa a través de técnicas de gestión eficaces centradas en la fijación de objetivos”. He aquí, que la gerencia estrategia ayuda a las pequeñas y medianas empresas a fijar objetivos y propósitos definidos, que se puedan lograr, y que tengan grandes beneficios a la organización.

En el contexto actual de gran complejidad, es importante que este tipo de empresas establezcan responsables para llevar a cabo actividades de gerencia estratégica. González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2018, p.1) señalan que “las organizaciones están ubicadas en un complejo contexto económico, político, tecnológico, social, cultural y demográfico, a los cuales debe adaptar sus estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales”. El responsable de este aspecto, será capaz de hacer constante seguimiento a los eventos del entorno, ayudará a las pequeñas y medianas empresas a identificar oportunidades emergentes, que sean favorables, así como, los posibles riesgos o amenazas. En consecuencia, la gerencia estratégica debe ser capaz de anticiparse a los cambios del entorno, y debe diseñar los mecanismos apropiados para ello.

La aplicación de estrategias gerenciales para las pequeñas y medianas empresas, serán de gran ayuda para orientar su modelo económico productivo de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades de la comunidad o mercado en donde participan. Por lo que, requieren de una gerencia estratégica que aplique estrategias

gerenciales flexibles, dinámicas y adaptables, que establezcan indicadores de gestión que sean fáciles de medir, y que estén alineadas con los esenciales éticos (principios, valores), la filosofía de trabajo (misión, visión) y los lineamientos organizacionales (objetivos, metas, acciones) establecidos.

Dado que las pequeñas y medianas empresas en su mayoría son empresas familiares o sociedad de amigos, se hace imperativo, que establezcan la dinámica de cómo serán aplicadas las estrategias gerenciales. Además, la figura líder debe motivar a cada uno de los integrantes a participar y resaltar la importancia de su rol para el éxito de la estrategia. El líder tiene la responsabilidad de ser un ejemplo con el modelado de conductas, y debe demostrar una actitud abierta y conciliadora con los miembros de la empresa. Betancourt (2006, p.24) dice lo siguiente:

Gestión estratégica, está basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Luego, una vez aplicada la estrategia, deben hacer un seguimiento de la misma, para evaluar su nivel de impacto, que se puede traducir en éxito o fracaso, según los resultados que arrojen los indicadores utilizados durante el seguimiento. Tomando en cuenta que es una gestión permanente que debe realizar el gerente. Como comentan Ávila *et al.* (2019, p.11) “La gerencia estratégica es un proceso continuo que evalúa y controla el negocio y las industrias en las que está involucrada una organización”.

He aquí, un punto vital para las pequeñas y medianas empresas, porque a través de la gerencia estratégica pueden identificar factores de éxito o aprender de las debilidades que emergen para convertirlas posteriormente en fortalezas. Esto es un proceso continuo que debe realizar la gerencia estratégica, reforzando las estrategias positivas, reflexionando sobre las cosas que no salieron bien, generando lecciones aprendidas, adoptando otros enfoques o aplicando otro tipo de estrategia que funcione.

Las tecnologías de información y comunicación y las pequeñas y medianas empresas

En el siglo XXI se ha venido observando una fuerte presencia de la tecnología en la vida diaria. Por ejemplo, las soluciones en domótica para confort del hogar, equipos electrodomésticos digitales controlados desde internet, teléfonos inteligentes, impresoras láser, sin mencionar otras aplicaciones y equipos tecnológicos de vanguardia.

Las tecnologías de información y comunicación (TIC), en los últimos años también han tenido papel importante en la cotidianidad de las personas, porque dan mayor rapidez, acceso y disponibilidad de información. Esto también ha tenido impacto positivo en las actividades empresariales. Pérez, Martínez, De Luis y Vela (2006) señalan que “Las TIC constituyen un grupo de tecnologías que han tenido un importante impacto estratégico sobre las empresas en las últimas décadas.” (p.94). Por lo que, es habitual encontrar organizaciones e instituciones que manejan procesos, a través, de las redes sociales.

La manera como las TIC han permeado en diferentes campos empresariales, se ve reflejado en un mayor uso de aplicativos y medios de interacción en el personal y agilidad en los procesos. Pérez *et al.* (2006, p.103) reseñan que “La adopción del teletrabajo requiere el uso de las TIC para la mejora de los procesos internos de la empresa”. En este sentido las TIC fueron herramientas decisivas para la realización de procesos empresariales por teletrabajo, durante el aislamiento y paralización de actividades presenciales, debido a la pandemia sanitaria por Covid-19.

Por otro lado, ahora las empresas participan en un mercado que se ha tornado digitalizado, y diversificado con muchas posibilidades de participación. Por lo que, es menester para las pequeñas y medianas empresas, utilizar canales de venta y comunicación emergentes. Para ello, deben aprovechar las ventajas que ofrecen las TIC, para aplicar estrategias de interacción con los usuarios más actualizadas. Por ejemplo, la empresa puede tener mayor presencia en las redes sociales, también puede desarrollar canales de tele ventas con despacho a domicilio, hacer dinámicas interactivas con los clientes, promoción de productos, entre otras iniciativas.

Gracias a la globalización las TIC en el siglo XXI, se han convertido en excelentes catalizadores para el éxito de las organizaciones. Alizo, Graterol y Chávez (2010, p.470) señalan que “La tecnología es uno de los factores básicos para el logro del desarrollo endógeno de un sistema económico y, en concreto, para generar una sinergia emprendedora capaz de sustentarse por sí misma”, pero, ¿Cómo están las pequeñas y medianas empresas con el uso de las TIC?

Aun cuando, se encuentra disponible una amplia gama de herramientas tecnológicas en el mercado, no todas las pequeñas y medianas empresas las utilizan. Demuner, Berrecil y Nava (2014, p.24) expresan en su trabajo sobre Tecnologías de información y comunicación en el sector empresarial en México que “Las empresas mexicanas, especialmente las PyMES, reflejan una mejora en la adopción de TIC, sin embargo, es notoria su inclinación por el uso de las TIC básicas, la PC, el Internet, el correo electrónico”. Entonces, se observa una paradoja entre las pequeñas y medianas empresas y las TIC: desde un ángulo organizacional se ha demostrado la valía de las TIC para el desarrollo de las actividades para este tipo de empresas, pero, desde un ángulo cultural, se nota cierto miedo, resistencia al cambio y desconfianza, ante la variedad de desarrollos tecnológicos. Por lo que,

las pequeñas y medianas empresas más conservadoras, demuestran un uso modesto de las mismas. Al respecto Valecillos y Quintero (2007, p.279) expresan que “la causa fundamental ha estado gravitando alrededor de los criterios y enfoques de gestión empleados por los dueños y líderes desde muchos años atrás y los rasgos característicos de su sistema humano cultural”. Entonces, es preciso que los gerentes, hagan una revisión profunda de las estrategias y canales de comunicación con los clientes y trabajen en la actualización de las mismas.

Entonces, el reto es que las pequeñas y medianas empresas se especialicen o se asesoren sobre el manejo de las TIC, para que obtengan mejores resultados y mejoren la competitividad en el mercado. Para ello, deben invertir tiempo y recursos para conocer las tendencias y auges tecnológicos; así mismo, seleccionar y aprender a usar las herramientas tecnológicas, visualizando el potencial de las TIC para el éxito de su negocio.

El cooperativismo empresarial

El contexto complejo actual, denota entre sus características, que es más dinámico, incierto, cambiante, veloz y que los elementos que lo comprenden, se correlacionan de forma transversal entre procesos. La vorágine con la que un evento aparece, llama la atención del público, y éste responde con gran velocidad y entusiasmo, lo que puede crear masa crítica de personas en torno a un tema, que, en determinado momento, sea difícil de manejar para una sola organización, con los recursos que disponga.

Es por ello, las pequeñas y medianas empresas deben aplicar las tácticas necesarias para adaptarse a esta dinámica del entorno. Entre las opciones disponibles, se evidencia, dada día más, la asociatividad entre compañías. Rosales (1997, citado por Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla y Pérez 2009, p.159) señala que la asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación, “en donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes”. Es decir, crear sinergias comerciales o tener aliados que, suman esfuerzos en una actividad realizada en conjunto.

En este sentido, se hace más frecuente ver actividades colaborativas entre las organizaciones, estableciendo alianzas ganar-ganar, para cada uno de las empresas participantes. La suma de los esfuerzos le otorga a cada uno, más beneficios, que el que pudieran obtener al realizar la misma actividad individualmente. Este tipo de actividades se observa en las promociones de productos hoy en día, como rifas y oportunidades para el consumidor de adquirir productos y servicios, que se ofrecen en las redes sociales. Estas ofertas son realizadas en conjunto por dos o más empresas. Cada una aportando una parte del conjunto completo. Estas promociones en muchos casos, son desplegadas con

campañas publicidad llamativas, haciendo énfasis en el valor agregado y atractivo para el cliente, al adquirir el combo ofrecido por los aliados comerciales.

Entre las ventajas de los trabajos cooperativos, se tiene que las pequeñas y medianas empresas, obtendrán mayor visibilidad en las redes sociales, participaran en nuevos mercados, ganando más seguidores y estrechando relaciones comerciales con aliados. Además, por medio de la colaboración con otras organizaciones, queda evidenciado que la gran flexibilidad que las caracteriza, pero, también deben construir redes de acción, redes de contactos y mantener los acuerdos de colaboración. Narváez *et al.* (2009, p.11) expresan que:

Para conseguir tal asociación o sinergia empresarial hace falta más que la simple disposición de las organizaciones empresariales a formar parte de la misma, pues el proceso de asociatividad indica que se requieren capacidades para actuar cooperativamente, construir redes, concertaciones y correlaciones en su interior.

La asociatividad, los trabajos colaborativos, las alianzas temporales, son formas de hacer sinergia entre las organizaciones, para hacer un frente más firme ante un entorno globalizado, que está cambiando y tiene un mercado cada vez más exigente. En adición a este punto, la Comisión Europea (2016, p.5) expresa que las pequeñas y medianas empresas “en el complejo entorno de negocios actual, pueden mantener estrechas relaciones financieras, operativas o de gobierno con otras empresas”. Esto significa que pueden tener mayor versatilidad a través del cooperativismo empresarial, y construir bases sólidas con aliados estratégicos.

Gerencia Preventiva

La gerencia preventiva es un aspecto importante para las organizaciones, ya que, realizando el seguimiento oportuno del entorno, pueden anticiparse a eventos, aplicar medidas para mitigar posibles impactos o ser pioneros en implantar procesos, lanzar productos y servicios al mercado, o adaptarse a los cambios. En este orden, González *et al.* (2018, p.1) apuntan que “el gerente debe asumirse como un agente de cambio y de transformación, que conduzca a las organizaciones por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos”. El gerente debe ser proactivo, optimista y tener visión a futuro.

Los gerentes de las pequeñas y medianas empresas deben estar vigilantes a los mínimos cambios del entorno, porque son organizaciones frágiles, en uno o en varios de los aspectos que comprenden. Por una parte, el gerente debe proponer medidas para resistir tiempos adversos, como planes de contingencia o prevenir emergencias. También, debe ser un gerente con visión positiva proyectiva, y ser

capaz de crear actividades, diseñar procesos o proyectos innovadores, que conduzcan al fortalecimiento de la organización.

Parte de la gestión gerencial preventiva, es que el gerente debe demostrar sensibilidad y compromiso social. Dentro de sus posibilidades debe atender las vicisitudes propias de la comunidad. Al colaborar con el bienestar de su entorno, contribuye con el fortalecimiento de sus redes de apoyo, gana respeto y confianza, y como empresa participa con compromiso empresarial.

Otro aspecto de la gerencia preventiva, es que cuente con habilidades de comunicación diáfana con sus colaboradores y su gestión sirva de inspiración o modelaje, en pro de cambios y motivación de todos los integrantes de la organización. Al respecto, Muñoz (2020, p.1) señala que “Los líderes para la nueva era deben transmitir un propósito e inspirar a sus colaboradores, relacionarse mejor con su entorno y aportar una gran visión, pero a la vez acompañar cada paso de sus organizaciones”. De aquí que el liderazgo sea un aspecto relevante que debe poseer el gerente de las pequeñas y medianas empresas.

Sistema de Gestión para las pequeñas y medianas empresas

Las organizaciones independientemente del tipo, tamaño o propósito, deben establecer lineamientos medulares y definir las pautas a seguir para el buen funcionamiento de la empresa. Es decir, es necesario que cuenten con un conjunto de lineamientos, que normarán el funcionamiento de la organización. Por lo general, estos lineamientos contienen las políticas, procedimientos y estándares normativos que la empresa define, como su sistema de gestión, para garantizar la calidad de los procesos y servicios que realiza.

¿Por qué las empresas apuntan hacia la calidad? Según establece la Norma ISO 9000 *Sistemas de gestión de la calidad (2015, p.2)* “Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes”. Significa que las organizaciones apuntan a la calidad de sus procesos, para garantizar la armonía y satisfacción de clientes, proveedores y demás personas del entorno.

Para lograr el nivel de excelencia, cada empresa define el sistema de gestión de calidad (SGC) que guiará sus procesos. Al respecto en la Norma ISO 9000 (2015, p.2) se señala que “Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados”. Quiere decir que, el sistema de gestión engloba las políticas y acuerdos de funcionamiento, junto con los procedimientos e indicaciones operacionales a seguir, orientando esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales planteados.

En el caso particular de las pequeñas y medianas empresas, es indispensable que, establezcan las bases necesarias bajo las cuales se registrará su sistema de gestión. No tiene que ser necesariamente un sistema de gestión complejo, como el descrito en la Norma ISO 9000, pero, si un sistema de gestión que cubra los aspectos inherentes a todas las actividades que se realizan.

Por ejemplo, una empresa pequeña dedicada a la elaboración de alimentos, puede adoptar su sistema de gestión, de acuerdo a los lineamientos de las buenas prácticas de manufactura (BPM). Buzzi (2010, p.6) expresa que “Las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta básica para la obtención de alimentos seguros, saludables e inoocuos para el consumo humano”. De esta forma fortalece sus procesos y documenta las actividades. Lo que le permite hacer trazabilidad a los lotes producidos y los clientes confiarán más en los productos que adquieren.

A medida que las empresas vayan creciendo, también deben hacer lo propio con el sistema de gestión. De manera que, van complementando su gestión, con estándares de gestión más completos. Más allá de la BPM, al contar con un nivel de madurez mayor, las pequeñas y medianas empresas dedicadas al ramo de alimentos, pueden trazarse metas más ambiciosas, como gestionar sus procesos, según la norma sobre sistema de análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP - por sus siglas en inglés) o por la norma ISO 22000 que establece los aspectos de gestión relativos a inocuidad alimentaria.

En Chile, por ejemplo, se creó en 2004 una norma sobre el sistema de gestión, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Dado que el gobierno chileno entendió, que por las particularidades de estas empresas no podían adoptar normas de gestión internacionales desde el inicio, y por medio de esta norma chilena, les facilita su transitar y les allana el camino, tal que en un futuro y con un nivel de madurez superior puedan llevar sus procesos, según normas más complejas. Toro (s.f.) miembro del Instituto Nacional de Normalización (INN) de Chile, señala en el informe de la Corporación de Fomento de la Producción - CORFO (s.f., p.4), que “Nace así la norma NCh2909 que establece los requisitos básicos de gestión que deben cumplir las Pyme para mejorar su competitividad e insertarse adecuadamente en las cadenas productivas y comerciales”. La norma fue construida, considerando ciertos aspectos de la norma ISO 9001: 2001 *Sistemas de gestión de la calidad*, la norma ISO 14001:1997 *Sistemas de gestión ambiental* y norma chilena NCh2769:2003 sobre evaluación de proveedores.

Lo más resaltante de este punto, es que, a través de un sistema de gestión, las pequeñas y medianas empresas pueden documentar cada materia prima, estandarizar procesos, registrar condiciones y controlar la producción. Además, con el sistema de gestión demuestra que trabaja a favor de la mejora continua, que atiende quejas y reclamos y que es una organización orientada hacia la calidad de sus procesos, productos y servicios.

El cliente como clave del éxito

El cliente sigue siendo el centro de atención, y es por esto que, las empresas no solo deben cuidar muy bien su relación con los clientes, sino que deben estrechar aún más la relación. Este aspecto es muy importante porque gran parte de los clientes actualmente, manejan muy bien las tecnologías, y por comentarios expresando su nivel de satisfacción, pueden ayudar al éxito de una organización o caer en sendas peligrosas por un servicio o producto de mala calidad.

Ahora las empresas establecen una relación con los clientes, en ambientes tecnológicos muy competitivos. En este sentido The Economist (2021, p.1) dice “El comercio sigue creciendo, pero en línea, entran jugadores como Facebook, Tik-Tok y YouTube que competirán con Amazon. Cierra un porcentaje cercano a 50% de tiendas físicas globales”, también está Instagram en donde se ofrecen productos y servicios a los usuarios, cada vez mayor.

Es por esto que, las pequeñas y medianas empresas deben cambiar la forma como se aproximan a los clientes. Estrechar lazos de confianza, ofreciendo productos y servicios de calidad y, además, establecer una relación de calidad. En este particular Silva y Uribe (2020, p.48) expresan que las empresas pueden generar calidad, no solo por la gestión de recursos económicos “sino también a partir de establecer canales de comunicación con el cliente que le demuestren el interés de la empresa en atenderle en tiempo, con amabilidad, con empatía, con responsabilidad, en un ambiente agradable”. Por lo que es importante contar con los canales adecuados para la interacción con los clientes.

Las pequeñas y medianas empresas más tradicionales, tienen el reto de cambiar su forma de interacción con el cliente, y buscar mecanismos apropiados que los ayude a lograr una mejor relación con los mismos. Sin embargo, las empresas más recientes han demostrado una gran capacidad de adaptabilidad y de entender las necesidades de sus clientes. Al respecto Flores (2017, p.20) señala que las empresas “aprenden de sus competidores, de sus debilidades, de sus fortalezas y de sus oportunidades para hacer frente a las exigencias del mercado globalizado, tal vez no en términos de mercado económico, pero si en lo que respecta a las expectativas y necesidades del cliente”. En un mercado competitivo, las pequeñas y medianas empresas ágiles, con apoyo de las TIC, han sabido sortear las dificultades, convirtiéndolas en oportunidades, y llegar a más clientes.

Enfoque de la gerencia de pequeñas y medianas empresas en Venezuela

Actualmente la gerencia venezolana se encuentra en un constante aprendizaje, dado que, tiene que desarrollar sus actividades en un contexto complicado, en donde debe cumplir con el entramado de obligaciones legales, sortear un conjunto de regulaciones y participar en un marco económico contraído y con una inflación cada vez mayor. Aunado a que se relaciona en contexto social y cultural que se va

transformando por el auge de las tecnologías y el éxodo de personas a otros países. Borjas y Monasterio (2012, p.5) señalan que “la gerencia venezolana se encuentra permeada por los cambios políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos que orientan en este momento la dinámica del Estado venezolano”. Esta dinámica, del día a día, obliga a las pequeñas y medianas empresas a reinventarse, con tendencias innovadoras.

Sobre la situación empresarial actual, KPMG (2022, p.3) señala que “los principales retos que enfrentan las organizaciones en Venezuela son el incremento de la presión tributaria, limitaciones del financiamiento bancario, mercados reducidos, saturados y altamente competitivos; retención y captación de talento”. A esto se suma un mercado contraído, pero, a su vez, una circulación de moneda extranjera, que le da fluidez al intercambio comercial.

Del constante adiestramiento en el diario quehacer, las pequeñas y medianas empresas venezolanas se han ido adaptando a nuevos esquemas, pero, un porcentaje aún mantiene esquemas de trabajo tradicionales. Borjas y Monasterio (2012, p.62) expresan que “la gerencia venezolana, está caracterizada como un fenómeno complejo en organizaciones que viven un impacto socio-cultural y que aún, están regidas por un proceso de transición entre la gerencia tradicional y las exigencias de las organizaciones caracterizadas en la sociedad del conocimiento”. Aun cuando el panorama en 2023 es complejo, KPMG (2022, p.18) señala que:

Las empresas han puesto en práctica diversas estrategias, entre las cuales destacan la formación de los empleados, inversiones en innovación, el incremento de la productividad, la revisión de metodologías para contar con procesos internos más ágiles y desarrollar una estrategia centrada en la marca.

Las pequeñas y medianas empresas desde su hacer, deben aplicar mecanismos y estrategias que las impulse a ser más competitivas. En este sentido KPMG (2022, p.24) advierte que las empresas deben buscar estrategias en un mercado competitivo “así como innovar no solo con enfoque en el cliente y en la optimización de los procesos, sino también en el desarrollo de habilidades dinámicas que permitan a las empresas evolucionar en sus modelos de negocio”. En general las empresas venezolanas, deben enfocar sus procesos, desde perspectivas distintas, y saber aprovechar las oportunidades, explorar nuevos nichos de mercado, o desarrollar productos y servicios diferenciados, con gran valor agregado para los clientes. Adicionalmente, ofrecer promociones estacionales, y atractivas para la ocasión.

Reactivación de las pequeñas y medianas empresas tras la pandemia por Covid-19

Las empresas han vivido intermitencia o paralización completa de sus procesos, debido a la pandemia por coronavirus Covid-19 en 2020; en estos momentos se hallan en un contexto que se ha transformado por completo y las organizaciones también deberán hacer lo propio para adaptarse a esta realidad.

Es por esto que, las organizaciones se encuentran revisando sus estructuras y diseñando estrategias que les permitan retomar sus actividades, de una u otra forma. Lo cual, es un reto complejo que enfrentan las empresas, ya que esto conlleva la evaluación de muchos factores y elementos. Management Solutions (2020, p.21) al respecto reseña lo siguiente:

Los retos a los que se enfrentan las compañías en esta fase son muy relevantes, en la medida en que deben garantizar la seguridad de los empleados, asegurar la continuidad de las operaciones y la estabilidad financiera (propia y de la cadena de valor), y al mismo tiempo hacer frente a nuevos requerimientos regulatorios, restricciones o políticas que pueden impactar en el plan de negocio y propiciar nuevos cambios.

Plan de reactivación SANAR

Tras dos años de paralización de actividades, debido a la pandemia sanitaria por Covid-19, que afectó los procesos a nivel mundial, es importante que las pequeñas y medianas empresas cuenten con planes y estrategias adecuados para la reactivación progresiva de sus actividades. Por lo tanto, se propone un plan estructurado por el conjunto de estrategias, que las ayudará a llevar cabo la reactivación progresiva.

Es un plan inédito, llamado SANAR y está diseñado especialmente para la reactivación de las organizaciones. Está conformado por cinco (5) dimensiones, a saber: Social, Apoyo, Norte, Alcance y Redes. La inicial de cada dimensión se forma la palabra del plan. La intención con este plan, es ofrecer a las pequeñas y medianas empresas, un conjunto de tópicos estructurados, que les sirva de guía, al momento de aplicar estrategias de reactivación. Es importante que la reactivación la lleven a cabo con una visión global, de los puntos que tiene que atender, para integrarse a esta nueva realidad post Covid-19.

El plan SANAR, es un plan propio, que ha sido configurado, para que las empresas puedan realizar la reactivación de actividades, considerando los aspectos más relevantes, dentro de la nueva realidad del momento, en donde se requiere de

sensibilidad especial, a raíz de las secuelas de la pandemia sanitaria por Covid-19. A continuación, se describe cada dimensión que contiene el plan SANAR:

- **Social:** En esta dimensión, la organización se ocupa del bienestar de sus trabajadores, cumpliendo con los protocolos sanitarios de rigor y demostrando compromiso social. En este punto se consideran todos los factores de ambiente de trabajo, seguridad y salud de los empleados, junto con todos los aspectos y regulaciones, que deban ser llevadas a cabo.
- **Apoyo:** En este punto, el gerente, revisa la estructura organizativa y procesos y decide sobre la modalidad de trabajo que mejor le funcione a la empresa: presencial, semi presencial o en remoto. Una de las lecciones aprendidas con la pandemia Covid-19, es que la modalidad remota funciona muy bien y puede ser combinada, para agilizar procesos y actividades de la organización. Aquí se hace indispensable, contar con las herramientas adecuadas para el trabajo en remoto, y respaldo de la información.
- **Norte:** Es parte de la gestión estratégica, y aquí se revisan los actuales indicadores de gestión de la empresa, se realiza seguimiento, se analizan tendencias y se definen nuevas estrategias. En fin, se toman las decisiones gerenciales, que marcaran el nuevo rumbo de la empresa, trazando los objetivos sobre la base de los esenciales éticos y filosofía de la organización.
- **Alcance:** En esta dimensión se realiza seguimiento al desempeño de sus trabajadores, cumplimiento de objetivos y metas propuestos, se evalúa el comportamiento y tendencias del mercado. Es la etapa de acompañamiento y desarrollo del personal, para la ejecución de las actividades. La motivación y apoyo del gerente son fundamentales para el logro de esta etapa.
- **Redes:** Contempla el manejo de redes sociales, incursión y seguimiento del mercado digital, cuidado de la imagen de la empresa, sinergias, alianzas y trabajos colaborativos y manejo de redes sociales. Adoptar el uso de canales de comunicación de vanguardia, aprender a cambiar la forma de interacción con los clientes y crear otros canales de participación en el mercado.

Las estrategias planteadas SANAR, fueron creadas, a partir de la observación de los eventos del entorno, la revisión teórica conceptual y análisis de vicisitudes experimentadas por diversas personas, que en tiempos de pandemia por Covid-19, tenían que seguir laborando, con esquemas diferentes. Es importante acotar que, es decisión de cada empresa establecer la manera y prioridad, para la ejecución de las actividades de cada dimensión del plan, el cual, es flexible y adaptable a cada necesidad organizacional.

Conclusiones

En la actualidad la gerencia de las pequeñas y medianas empresas se encuentra en un proceso evolutivo, en donde está operando cambios para adaptarse a un entorno diversificado. Apuntando hacia una gestión amplia, integral y con sostenibilidad, en un contexto digital, dinámico y cambiante. Para ello, se hace indispensable que la gerencia debe ser proactiva, que sepa anticiparse a los cambios y que demuestre una gestión conciliadora, integradora y participativa para todos los miembros de la organización.

Del análisis del tema se tiene que las pequeñas medianas empresas pueden apoyarse en los enfoques emergentes para reactivar sus actividades luego el periodo de receso por la pandemia Covid-19. Entre los enfoques emergentes más resaltantes está el Incursionar en el mercado digital, para el manejo de la publicidad por redes sociales y para la venta de productos y servicios. Es una excelente opción, si se tiene buen manejo de las tecnologías de información y comunicación.

También se encontró que la incorporación de las tecnologías en las pequeñas y medianas empresas tradicionales, les permitirá ser más competitivas y adaptarse más fácilmente al mercado actual. Con este enfoque estarán ampliando la gama de posibilidades de expansión a otros campos. Adicionalmente, las tecnologías también son de gran utilidad para que estas organizaciones actualicen sus procesos de gestión.

Por su parte, el cooperativismo empresarial es un enfoque emergente de gran valor agregado, que puede ayudar a que las empresas a participar en trabajos colaborativos, crear alianzas con otras organizaciones e incursionar en nuevos mercados. Con este enfoque las pequeñas y medianas empresas tendrán mayor visibilidad, flexibilidad y dinamismo frente a los clientes y ayudará a mejorar la imagen de la empresa.

Otro aspecto relevante es que las pequeñas y medianas empresas deben desarrollar una gerencia estratégica, que les permita anticiparse a los cambios y aplicar medidas necesarias para mitigar posibles impactos, mientras se buscan alternativas viables. A través del seguimiento adecuado de las estrategias gerenciales, se pueden identificar oportunidades de mejora, atender a tiempo posibles desviaciones o capturar oportunidades de negocio.

Además, es pertinente resaltar que las estrategias gerenciales forman parte de la gerencia preventiva que deben demostrar las pequeñas y medianas empresas, dado que la vigilancia gerencial es un proceso continuo, que las empresas deben desarrollar, para que puedan tener visión a futuro. Además, la dinámica global actual, también exige que las organizaciones, formen alianzas estratégicas con otras organizaciones, bien para resistir adversidades, como capitalizar

oportunidades de mercado, establecer lazos por medio de trabajos colaborativos, explorar nuevos enfoques, entre otros beneficios.

Aunado a esto, las pequeñas y medianas empresas deben demostrar buen manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), con la confianza de van a ser más competitivas. Les servirán para participar en nuevos mercados, crear nuevos canales de venta y adecuarse a los cambios del entorno, pero, deben vencer las barreras de la resistencia al cambio, invertir en actualización tecnológica y diversificar canales de interacción con los clientes.

Las tecnologías son importantes en especial porque el cliente se vuelve cada día más exigente, con la calidad de los productos y servicios que adquiere. Sumado que, un gran número de personas cuentan con un manejo excelente de redes sociales, en donde puede expresar su grado de satisfacción. Por lo que se le recomienda a las pequeñas y medianas empresas que sepan aprovechar las bondades de las TIC, para mejorar su relación con los clientes, y así abarcar nuevas oportunidades de negocio y vivir la experiencia en un mercado digital.

Asimismo, es recomendable que las pequeñas y medianas empresas implanten un sistema de gestión, ya que les ayudará a desarrollar mejor sus actividades, documentar los procesos, organizar tareas, controlar variables y hacer trazabilidad de productos. El sistema de gestión debe estar adaptado a la estructura de la empresa, y todos los miembros deben contribuir al cumplimiento del mismo.

En cuanto a la reactivación de actividades de las pequeñas y medianas empresas, deben realizarla con un plan definido, sopesando las implicaciones administrativas, operacionales y de seguridad que se presenten. El plan que ejecuten debe contener acciones que apunten a una visión optimista de la empresa. Para ello, se propone el plan SANAR, el cual contiene un conjunto de estrategias para que las pequeñas y medianas empresas cuenten con una referencia sobre los puntos que deben atender.

Finalmente se tiene que en la medida en que las empresas, comprendan la dinámica del contexto transcomplejo y transformado en tiempos postpandemia por Covid-19, serán capaces de diseñar estrategias efectivas, operar cambios a tiempo, fortalecer su sistema de gestión y acercarse más a sus clientes, colaboradores y al público general. Tras dos (2) años de pandemia, las organizaciones están reactivando sus actividades en una nueva realidad, y es vital que analicen la estructura de sus procesos, basándose en las lecciones aprendidas que obtuvieron durante la paralización de actividades. Entre ellas se rescata la sensibilidad social demostrada por muchas organizaciones, por el estado de salud de sus trabajadores, y el uso de tecnologías, de una forma flexible, con lo que pudieron dar continuidad a sus actividades desde sus hogares.

Referencias

- Alizo, María, Graterol, Ángela y Chávez, Belkis (2010). *Gestión económica vinculada con la innovación y adquisición de tecnológica en los emprendimientos emergentes de negocio tipo PYME*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 15, núm. 51, pp. 462-485. Disponible: [Gestión económica vinculada con la innovación y adquisición de tecnológica en los emprendimientos emergentes de negocio tipo PYME \(scielo.org\)](https://scielo.org/revistas/rvgerencia/article/view/1551462485) [Consulta: 2023, Marzo 20]
- Ávila Pablo, Mendoza Alexandra, Fernández Lytyen y Meza Joamely (2019). *La Gerencia estratégica, análisis del enfoque en las empresas*. Disponible: <https://suplementocica.uleam.edu.ec/elcarmen/documentos/d8.pdf> [Consulta: 2023, Marzo 10]
- Betancourt José (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma*. Disponible: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica,%20Navegando%20Hacia%20el%20Cuarto%20Paradigma.pdf> [Consulta: 2022, Noviembre 21]
- Borjas Leslie, Monasterio Dilia. (2012). *La gerencia venezolana. Una perspectiva desde la complejidad*. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, Volumen 28, N° 48, pp. 53-63. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225025860008.pdf> [Consulta: 2022, Noviembre 20]
- Buzzi, María (2010). *Buenas Prácticas de Manufactura*. Disponible: <https://www.assal.gov.ar/assa/documentacion/Presentaci%C3%B3n%20Manual%20Buenas%20Practicas%20de%20Manufactura.pdf> [Consulta: 2022, Noviembre 25]
- Comisión Europea (2016). *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme*. Disponible: <http://www.ipyme.org/es-ES/DatosPublicaciones/Documents/Guia-usuario-Definicion-PYME.pdf> [Consulta 2022, Noviembre 18]
- Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). (s.f.). Sistema de gestión integral PYME. Disponible: <http://iberpyme.sela.org/Documentos/CORFO-SistemaGestionIntegralPYME.pdf> [Consulta: 2022, Noviembre 25]
- Demuner, María, Berrecil, Osvaldo. y Nava, Rosa (2014). *Tecnologías de información y comunicación en pymes mexicanas*. REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS, VOLUMEN 2, NÚMERO 3, pp. 15-27. Disponible: <https://ssrn.com/abstract=2498235> [Consulta: 2022, Noviembre 25]
- Flores, Verónica (2017). *Las pymes y los procesos gerenciales. Análisis de sus bases filosóficas y su praxeología en Venezuela*. Revista Educación y Tecnología,

- Año 06. Número 11, pp 16-29. Disponible: <http://revistas.umce.cl/index.php/edytec/article/view/1365> [Consulta: 2022, Noviembre 28]
- González Jorge, Salazar Flor, Ortiz, Raúl y Verdugo, Darwin. (2018). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Disponible: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3877> [Consulta: 2022, Noviembre 23]
- KPMG (2022). La empresa venezolana en 2022. Disponible: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ve/pdf/2022/05/La-empresa-venezolana-en-2022.pdf> [Consulta: 2022, Noviembre 26]
- Luna, Diego (2019). *Cosmovisión gerencial desde la transcomplejidad. Una nueva construcción para las organizaciones actuales*. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 2(1), pp.180-186. Disponible: <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/109/203>. [Consulta: 2022, Noviembre 27]
- Management Solutions (2020). Covid-19: Plan de reactivación. Disponible: <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/covid-reactivacion.pdf> [Consulta: 2022, Noviembre 27]
- Muñoz Eduardo (2020) *Gerencia 4.0: cómo liderar las empresas*. Disponible: <https://www.larepublica.co/analisis/eduardo-munoz-gomez-3095193/gerencia-40-como-liderar-las-empresas-3095190> [Consulta: 2022, Noviembre 20]
- Narváez, Mercy, Fernández, Gladys, Gutiérrez, Carmen, Revilla, José y Pérez, Carmen (2009). *Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná*. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/904/90411687007.pdf> [Consulta: 2022, Noviembre 20]
- Norma ISO 9000:2015(es) *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Disponible: https://dai.uas.edu.mx/pdfs/NORMA_ISO_9000-2015_FyV.pdf [Consulta: 2022, Noviembre 24]
- Pérez, Manuela, Martínez, Ángel., De Luis, Pilar. y Vela, María (2006). *Las TIC en las pymes: estudio de resultados y factores de adopción*. Disponible: https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/360/3P93-105_%20Ei%20360-10.pdf [Consulta: 2022, Noviembre 21]
- Quiroa Myriam (2021). *Gestión estratégica*. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-estrategica.html> [Consulta: 2022, Noviembre 20]

- República Bolivariana de Venezuela (2008). Ley para Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. Disponible: <http://www.ducolsa.gob.ve/images/pdf/leyes/LA-PROMOCION-Y-DESARROLLO-DE-LA-PEQUE%C3%91A-Y-MEDIANA-INDUSTRIA-Y-UNIDADES-DE-PROPIEDAD-SOCIAL.pdf> [Consulta: 2022, Septiembre 20]
- Silva, Juan. y Uribe María (2020). *La relación entre la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente en las PYMES*. Disponible: <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v4n7/art02.pdf> [Consulta: 2022, Noviembre 26]
- The Economist (2021). *El futuro que nos espera*. Artículo publicado el 27/09/2021. Disponible: <https://www.sucesosmetropolitanos.com/el-futuro-que-nos-espera%E2%80%8B-segun-the-economist/> [Consulta: 2022, Noviembre 26]
- Valecillos, Cesar y Quintero, Niria (2007). *Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011677007.pdf> [Consulta: 2022, Noviembre 26]
- Zambrano, Luis, Moreno, María, Guevara, Juan, Muñoz, Rafael, Sosa, Santiago, Marotta, Demetrio y Ponce, María (2022) *Informe de Coyuntura Venezuela (octubre, 2022)*. Disponible: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4251823> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4251823> [Consulta: 2023, Junio 07]