



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LA ECONOMÍA HIPERINFLACIONARIA
DE VENEZUELA Y SU IMPACTO
DENTRO DE LA GESTIÓN GERENCIAL
DE LAS PYMES UBICADAS EN EL
MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO
CARABOBO**

Autor (as): Analy Arrayago
Yessica Colombani

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**LA ECONOMÍA HIPERINFLACIONARIA DE VENEZUELA Y SU
IMPACTO DENTRO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LAS PYMES
UBICADAS EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autor(as): Analy Arrayago
Yessica Colombani

Tutor(a): Ing. Oneida Jiménez

San Diego, Mayo 2019



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Oneida Jiménez, portador(a) de la cédula de identidad N° 10.227.464, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por las ciudadanas: Analy Arrayago, portador(a) de la cédula de identidad N° V-11.153.594 y Yessica Colombani, portador(a) de la cedula de identidad N° V-27.814.410 titulado **La Economía Hiperinflacionaria de Venezuela y su Impacto dentro de la Gestión Gerencial de las PYMES ubicadas en el municipio San Diego del estado Carabobo**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los quince (15) días del mes de Mayo del año dos mil diecinueve (2019).

Oneida Jiménez

V- 10.227.464

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
INDICE DE CUADROS.....		v
INDICE DE GRÁFICO.....		vi
RESUMEN INFORMATIVO.....		vii
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA	
	1.1. Planteamiento del Problema.....	3
	1.2. Objetivos.....	6
	1.3. Justificación.....	6
II	MARCO TEÓRICO	
	2.1. Antecedentes.....	8
	2.2. Bases Teóricas.....	13
	2.3. Bases Legales.....	26
	2.4. Definición de Términos Básicos.....	27
III	MARCO METODOLÓGICO	
	3.1. Diseño, nivel y tipo de investigación.....	30
	3.2. Población y Muestra.....	32
	3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
IV	RESULTADOS	
	4.1. Diagnóstico de la inflación en Venezuela (2014-2018)....	35
	4.2. Análisis y presentación de resultados del cuestionario.....	39
	4.3. Identificación de los factores internos y externos.....	58
	4.4. Sugerencia de estrategias gerenciales.....	61
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
	REFERENCIAS	69
	ANEXOS	71

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

CUADRO		pp.
1	Muestra de la Población.....	33
2	Impacto de la Hiperinflación.....	41
3	Toma de decisiones.....	42
4	Comunicación de la gerencia.....	43
5	Plan de contingencia.....	44
6	Desarrollo competitivo.....	45
7	Capacidad operativa.....	46
8	Actividad productiva.....	47
9	Disminución del consumo.....	48
10	Capacidad de innovación.....	49
11	Adaptación a diversas funciones.....	50
12	Formación técnica.....	51
13	Necesidad de financiamiento.....	52
14	Acceso a financiamiento.....	53
15	Exportación de productos.....	54
16	Calidad de los productos.....	55
17	Política de precios.....	56
18	Inversión en TIC´s.....	57
19	Factores Internos.....	58
20	Factores Externos.....	59

LISTA DE GRÁFICOS
CONTENIDO

GRÁFICO	pp.
1 Hiperinflación anual en América Latina.....	4
2 Impacto de la Hiperinflación.....	41
3 Toma de decisiones.....	42
4 Comunicación de la gerencia.....	43
5 Plan de contingencia.....	44
6 Desarrollo competitivo.....	45
7 Capacidad operativa.....	46
8 Actividad productiva.....	47
9 Disminución del consumo.....	48
10 Capacidad de innovación.....	49
11 Adaptación a diversas funciones.....	50
12 Formación técnica.....	51
13 Necesidad de financiamiento.....	52
14 Acceso a financiamiento.....	53
15 Exportación de productos.....	54
16 Calidad de los productos.....	55
17 Política de precios.....	56
18 Inversión en TIC's.....	57

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**LA ECONOMÍA HIPERINFLACIONARIA DE VENEZUELA Y SU
IMPACTO DENTRO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LAS PYMES
UBICADAS EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO DEL ESTADO CARABOBO**

Autor(a): Analy Arrayago Bernal
Yessica Colombani Figueroa

Tutor(a): Ing. Oneida Jiménez

Fecha: Mayo 2019

RESUMEN INFORMATIVO

Las empresas modernas se enfrentan a un entorno cada vez más cambiante, inestable y complejo, en el cual sobrevivir depende de su habilidad para adaptarse y aprovechar las ventajas y oportunidades que se le presenten. Las pequeñas y medianas empresas, (PYMES), tienen particular importancia para la economía Venezolana, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las PYMES no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen en el país grandes problemas que las afectan en gran medida y entre ellos la hiperinflación. En una economía hiperinflacionaria es de suma importancia para los empresarios entender la situación, ya que amerita tomar decisiones rápidas y eficaces, siempre con el fin de proteger a sus empresas de este tsunami llamado hiperinflación. La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar el impacto de la hiperinflación en la gestión gerencial de las PYMES ubicadas en el Municipio San Diego del Estado Carabobo. El proyecto estuvo enmarcado en un diseño de campo no experimental con apoyo en la revisión bibliográfica, nivel descriptivo con enfoque cuantitativo y cualitativo; la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta; y en base a ello se sugirieron las estrategias de gestión gerencial para enfrentar el fenómeno de la hiperinflación en las PYMES ubicadas en la Zona Industrial Castillito del Municipio San Diego. Finalmente se plantearon las conclusiones y una serie de recomendaciones específicas al entorno objeto de estudio.

Descriptor: Hiperinflación, Gerencia, Impacto, PYMES, Estrategias.

INTRODUCCION

La inflación tuvo sus primeros orígenes en los períodos de preparación de las grandes guerras, cuando existía una mayor demanda de bienes y de inversión en relación con la producción, por lo que los precios tendieron a elevarse. En una economía hiperinflacionista, la inflación es un fenómeno tan general y un problema tan grande que domina totalmente la vida económica diaria.

Actualmente, la inflación es un fenómeno que amenaza convertirse en característica permanente en muchas realidades. Se debe adaptar las empresas a este nuevo contexto. Convertir la inflación en ventaja frente a la competencia, vale decir, transformando el problema en oportunidad, sería un enfoque que la empresa adoptaría para hacer frente a los efectos negativos de la inflación en la gestión gerencial de las mismas. A cada empresa le afecta en forma diferente el proceso inflacionario, según cual sea su actividad, el entorno en el que se desenvuelve y la habilidad de su administración para manejar y enfrentarse a la situación.

No obstante, la mayoría de los textos de administración financiera dejan de lado la inflación. En economía con procesos inflacionarios de reducida magnitud, esto no afecta radicalmente la calidad y consecuencias de las decisiones financieras. Pero en países como Venezuela donde la inflación alcanza tasas mayores, es imposible dejar de tenerla en cuenta, sobre todo durante el proceso de toma de decisiones. Para una mejor toma de decisiones, es importante entonces que los empresarios, y quienes los asisten, comprendan el efecto que tiene este nuevo ambiente sobre la empresa.

Ahora bien, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son iniciativas que cuentan con un número reducido de trabajadores, incluyendo al emprendedor que genera una idea la cual es desarrollada para obtener un beneficio económico. En la legislación Venezolana específicamente en la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social reformada en el 2014 se establece que una organización que posea hasta 50 trabajadores anuales es una

pequeña empresa y cuando su planta de trabajadores promedia entre 51 y 100 trabajadores es una mediana empresa. Esta clasificación cambia de país a país e inclusive se utilizan otros parámetros de medición.

Es necesario resaltar, que las PYMES son el motor más importante del desarrollo de cualquier país. Además son las empresas que tienen una mayor capacidad de ampliación y de generación de nuevos empleos y por tanto son las que más pueden contribuir al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). La importancia de las PYMES como unidades de producción de bienes y servicios, en el mundo justifica en gran medida la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

La presente investigación se estructuró en cinco capítulos, los cuales se identifican a continuación:

Capítulo I. El Problema, se planteó la problemática, la formulación del problema, se establecieron los objetivos (generales y específicos) y posteriormente se justificó el caso de estudio.

Capítulo II. Marco Teórico, se describieron los antecedentes del estudio a través de las teorías relacionadas con la investigación, se citaron las bases teóricas y las definiciones de términos básicos.

Capítulo III. Marco Metodológico de la Investigación, compuesto por el nivel y diseño de la investigación, la población y muestra del campo de estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV. Resultados, aquí se analizaron y presentaron los resultados, una vez aplicados los distintos instrumentos.

Conclusiones y Recomendaciones, generadas en función de la problemática planteada.

Finalmente se presentaron las referencias y los anexos pertinentes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Hasta los años cuarenta, la gerencia se concebía como la administración de cosas y se enfatizaba en el dominio del manejo de los procesos físicos. Posterior a la década de los cincuenta, la ola de cambios que invadió a las organizaciones de los países industrializados, ha sido el rasgo sobresaliente del mundo contemporáneo. Es decir, de gerenciar cosas, se pasó a gerenciar recursos humanos, a desarrollar sistemas de información y a manejar procesos cibernéticos para ser viables a las organizaciones.

En este sentido, Kryger (1988) resume la gerencia “como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización” (p.51). A tal efecto, refiere que la gerencia debe verse como un macro concepto que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos, la viabilidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone.

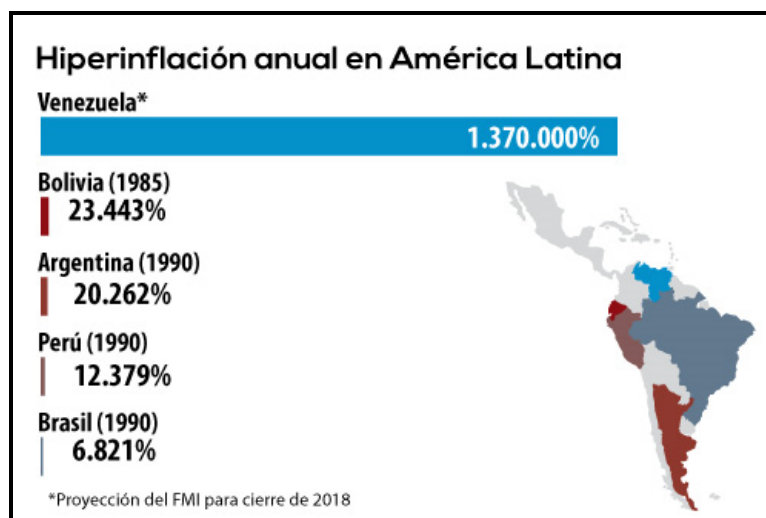
Ahora bien, la hiperinflación es un aumento económico y social elevado, fuera de control, en donde los precios aumentan rápidamente al mismo tiempo que la moneda pierde su valor real y la población tiene una evidente reducción en su patrimonio monetario. Se hace visible cuando hay un aumento desproporcionado del suministro de dinero o una degradación drástica de la moneda.

Ante este fenómeno y desde una perspectiva económica, se han producido 56 incidentes documentados de hiperinflación en el mundo. Uno de los casos emblemáticos por excelencia es el que sufrió Alemania en la década de 1920. La tasa

de cambio llegó a ser de 2 billones de marcos alemanes por cada dólar estadounidense. El récord mundial de hiperinflación fue alcanzado en 1946 en Hungría cuando llegó a 41,9 trillones por ciento. A esa tasa, los precios de los productos se duplicaban cada 15 horas. Sin embargo, el caso más notorio es el de Zimbabue. En noviembre de 2008, la inflación en el país africano alcanzó la tasa de 7.960 millones por ciento.

Por otra parte, históricamente, Latinoamérica ha estado afectada por niveles altos de inflación, pero muy pocos índices de hiperinflación. Entre los casos reportados está el de Bolivia en 1985, que llegó a 23.443% anual, Argentina que sufrió en 1990 una inflación anual de 20.262%, Perú en 1990, llegó a 12.379% y Brasil que durante 1990 sufrió una inflación anual de 6.821%. Durante la última década, se sumó a esta lista de países latinoamericanos con alzas hiperinflacionarias Venezuela, con una tasa estimada de 1.370.000% para el año 2018; según datos del Banco Mundial, como se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico 1. Hiperinflación Anual en América Latina



Fuente: Banco Mundial (2018)

En la actualidad, la gerencia venezolana está inmersa en un bosque de complejidades, que en muchas ocasiones, representa un verdadero reto poder sacar adelante las organizaciones empresariales que deben enfrentarse a un entorno hiperinflacionario reduciendo muchas veces el tiempo a la hora de tomar decisiones, por lo que todo debe hacerse rápidamente adelantando así, el movimiento de las contrapartes. Se requiere valorar los inventarios a costo de reposición, compras y diferir pagos en la medida de lo posible.

Bajo esta premisa, y partiendo sobre la temática a investigar, gerenciar en entornos hiperinflacionarios es como navegar sin brújula, porque buena parte de los supuestos acerca de cómo funciona el mundo de negocios se vuelven caducos rápidamente. Es fundamental contar con información financiera actualizada, en moneda fuerte, y reconocer el impacto de la inflación para tomar decisiones rápidas y estratégicas.

Ahora bien, en relación a la conceptualización de PYME se refiere a una empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores, que registra ingresos moderados y es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Tenemos que enfatizar que las PYMES son mucho más vulnerables a las condiciones hiperinflacionarias que las grandes empresas, pues no tienen la capacidad de resistencia que tienen estas últimas; pero esto, que a primera vista puede parecer una desventaja competitiva de las PYMES frente a las grandes empresas, es al mismo tiempo uno de sus puntos fuertes, porque las obliga a ser más dinámicas y flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados.

Por último, ante esta situación y buscando soluciones al problema planteado, las PYMES ubicadas en el municipio San Diego no escapan de esta realidad, ya que se encuentra en una de las zonas industriales más importantes del Estado Carabobo, en este caso la zona Industrial Castillito; la cual ha visto mermada su actividad industrial y comercial, donde se aprecian numerosas PYMES cerradas y otras operando a capacidad mínima, lo que en otrora fue un polo de crecimiento.

1.1.1. Formulación del Problema

Con base al anterior señalamiento las investigadoras se formularon las siguientes interrogantes:

¿Cómo afecta la economía hiperinflacionaria de Venezuela la gestión gerencial de las Pymes ubicadas en el Municipio San Diego del Estado Carabobo?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Analizar el impacto de la hiperinflación venezolana en la gestión gerencial de las PYMES ubicadas en el Municipio San Diego del Estado Carabobo.

1.2.2. Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar el proceso inflacionario en Venezuela, correspondiente a los años 2014-2018
2. Identificar las debilidades y amenazas que afectan la gestión gerencial de las PYMES.
3. Sugerir estrategias gerenciales a las Pymes para enfrentar los embates de la hiperinflación.

1.3. Justificación

La elección del tema parte de que la economía hiperinflacionaria en Venezuela ha generado múltiples problemas dentro de la gestión gerencial de las organizaciones no solamente económicas, de escasez, sino también de desmotivación laboral, generando que cada día se dificulte más la sobrevivencia de las empresas. El reto es reinventarse, mutar y adaptarse a un entorno inhóspito, agresivo e incierto tanto los ejecutivos como los empleados de las PYMES.

En este mismo sentido, la idea central del tema es que se evidencie que el rol

gerencial en alta inflación o en hiperinflación no es una tarea fácil, requiere de entrenamiento, demanda de ajustar los conceptos básicos de administración, invita a planificar con astucia, organizar la gestión humana, controlar los gastos y dirigir el barco hacia puerto seguro, aunque se tenga el viento en contra.

Ahora bien, las PYMES no deben abordarse, ni como un sector ni como una categoría inferior o marginal, por el contrario, estas han servido como base o como una primera iniciativa del crecimiento empresarial, y además están llamadas a convertirse en la base fundamental de una economía sólida, ya que estas juegan un papel decisivo como fuente de crecimiento y en el empleo de trabajadores, para esto se requiere entonces implementar estrategias gerenciales y de apoyo que permitan ayudarlas a crecer competitivamente

En consideración a lo antes expuesto, el problema está básicamente enfocado en analizar el impacto de la hiperinflación Venezolana en la gestión gerencial de las Pymes ubicadas en el Municipio San Diego- Estado Carabobo identificando las amenazas y retos que tienen que enfrentar las mismas, tales como: pérdida y desmotivación del personal, depresión de la demanda, dificultad para acceder a financiamiento, escasez de materias primas, entre otras; y cuáles serían las estrategias para sobrevivir en una economía hiperinflacionaria.

Por consiguiente, esta investigación está dirigida a la gerencia venezolana que en este momento se encuentra inmersa en unos escenarios nunca antes vividos y que se traducirán en un conjunto de decisiones difíciles, incómodas y que implican mucha incertidumbre. Ante este escenario, se sugirieron un conjunto de recomendaciones en las áreas más críticas de las PYMES, que más allá de ser una receta, representan un conjunto de elementos a considerar para la gestión de las mismas.

Para concluir, desde el punto de vista metodológico, la investigación se centró en un conjunto de recomendaciones enfocadas a servir de bases a futuras investigaciones que tengan relación con el tema, con el fin de proporcionar una guía para sortear con éxito el fenómeno hiperinflacionario.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Por cuanto las experiencias previas que sirven de referencia a la investigación, se han detectado algunas relacionadas con aspectos altamente importantes y vinculados a la temática, dentro de las cuales destacan las citadas a continuación:

González (2016), egresada de la Universidad de Carabobo, realizó una investigación titulada: **“Gestión De La Complejidad Organizacional en las Empresas Familiares Venezolanas”**; el principal objetivo de dicha investigación fue analizar la Gestión de la Complejidad Organizacional en las Empresas Familiares Venezolanas.

Metodológicamente se realizó un estudio de tipo documental con un nivel descriptivo, para ello se llevó a cabo una revisión bibliográfica que permitió analizar la gestión de la complejidad organizacional, aspecto relevante en las empresas familiares; con el fin de mejorar el desarrollo y productividad organizacional. En este sentido, se destaca la revisión de teorías, tales como, Teoría del Caos (1960), Morín (2006), entre otros.

Se concluyó en este estudio que la dinámica y el entorno globalizado de la economía, ha obligado a los empresarios a reconsiderar sus planes de acción vinculados a diversas áreas organizacionales; ya que el sistema económico y los agentes económicos que intervienen en ellas, se encuentran sumergidas en un entorno de incertidumbre y complejo. Se hace necesario, que el gerente aprenda nuevas teorías vinculadas a las prácticas gerenciales, los cuales son herramientas que ayudan en el ejercicio organizacional, adaptándolas a la realidad empresarial.

El aporte de esta investigación es que las empresas familiares como muchas

dentro de nuestro radio de estudio son particularmente golpeadas por la realidad inflacionaria venezolana, es por ello que toda organización debe estar preparada para enfrentar la situación inflacionaria que se presenta en la actualidad y ser capaz de innovar y aplicar constantemente estrategias que les permitan a las mismas ajustar sus esquemas de gestión a las nuevas realidades empresariales.

Por su parte, Ramírez, Pereyra y Oré (2016) realizaron una investigación titulada: **“Gerencia Estratégica Orientado A Optimizar La Eficiencia De La Gestión Comercial De La Empresa SAN ANTONIO LAB. S.A.C, LIMA 2015”** presentada para optar al título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas en la Universidad Peruana de las Américas.

El principal objetivo de esta investigación fue lograr resultados de eficacia esperados en base a los estados financieros actuales y proyectados de la empresa y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores de la organización, con salarios adecuados y otros beneficios que garanticen la sostenibilidad en el tiempo y su identificación con la empresa buscando una cultura organizacional competitiva.

La metodología empleada se basó en una investigación experimental empleando un método hipotético-deductivo basado en variables. Se concluyó que la Gerencia Estratégica es un instrumento que sirve para administrar y ordenar los cambios, esto permite que la organización pueda establecer estrategias para lograr los objetivos propuestos, prevaleciendo la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa, quienes toman las decisiones que correspondan a las demandas externas y que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen el equipo, influyendo en los resultados planificados.

Esta investigación se vincula altamente con la nuestra ya que el Gerente en la actualidad, tiene que responder a un nuevo perfil, con la obligación de adaptarse a cambios inevitables, con mucha capacidad de liderazgo, con una visión muy clara de los negocios; de capacitarse constantemente y que debe concentrarse en las fortalezas y el equipo de trabajo para mejorar la gestión comercial.

Ahora bien, Martínez (2015), realizó un trabajo de grado titulado: **“Diseño de**

un Modelo de Gestión Estratégica para la Pymes establecidas en el Estado Táchira, como Acción en el logro de la Competitividad” presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales.

El objetivo principal de esta tesis consistió en diseñar un modelo para la gestión estratégica de las Pymes investigadas, orientadas a la competitividad en sus tres dimensiones: empresa, industria y nacional. Fueron investigadas las pequeñas y medianas empresas de tipo industrial, establecidas en el Estado Táchira de la República Bolivariana de Venezuela, bajo la perspectiva holística, pertinente para la integración de los paradigmas cuantitativo y cualitativo, siguiendo con los principios de la interdisciplinariedad y la complementariedad comprendidos en el paradigma de la complejidad.

Como métodos para recopilar los datos, se ejecutaron de manera simultánea una observación participante sobre diez empresas, una entrevista en profundidad a ocho empresarios, y una encuesta practicada a sesenta y dos gerentes de Pymes. La interpretación de todos los datos recopilados, se efectuó de conformidad con los postulados de la metodología hermenéutica.

Se concluyó que el modelo de gestión estratégica para las Pymes orientadas al logro de la competitividad, parte de la identificación y reconocimiento pleno de la empresa. Su fundamento se basa en el conocimiento del entorno, y el interior de la empresa, aunado a aspectos subjetivos tales como la experiencia y la intuición del emprendedor. La comunicación participativa en el modelo, contribuye a integrar la organización en la definición de los programas estratégicos, susceptibles de ser modificados en cualquier momento, de acuerdo a las valoraciones permanentemente ejecutadas por el gerente sobre el entorno y la empresa.

Este antecedente nos sirvió de apoyo debido al estudio de las estrategias a establecer por los Gerentes de las Pymes con el fin de lograr que éstas sean más rentables y competitivas, tanto en la calidad de los productos, como también en las diferentes variables relacionadas con la obtención de nuevos clientes.

En el mismo contexto, Rivero (2015), realizó una investigación titulada: **“La Información Financiera Ajustada por Inflación en la Toma de Decisiones en las Pymes del Sector de Manufacturas de Papel ubicado en la Zona Industrial La Hamaca”**; presentada en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas.

El principal objetivo de la investigación fue analizar el proceso de la información financiera ajustada por inflación en la toma de decisiones en las pymes del sector manufacturas de papel ubicado en la zona industrial la hamaca, y el impacto de los efectos de la inflación en la toma de decisiones financieras en las mismas.

Metodológicamente se utilizó un diseño no experimental, tipo de investigación de campo, nivel descriptivo, con apoyo en una revisión bibliográfica. La población estuvo conformada por dos (02) pymes del sector manufacturas de papel ubicado en la zona industrial la hamaca, y la muestra por diez (10) personas distribuidas en las diferentes áreas de la organización. Para la obtención de los datos se emplearon la observación directa y la encuesta. Como instrumento se utilizó la guía de observación y el cuestionario, conformado por veinticuatro (24) preguntas tipo escala Likert.

El estudio realizado concluyó que las pymes no escapan de los efectos que causa este fenómeno de la inflación en la situación financiera de las mismas, lo cual no permite hacer comparación de las cifras mostradas en los estados financieros de distintos periodos económicos, incidiendo además en la estructura financiera de la misma, lo que produce que los gerentes financieros tomen decisiones erróneas. En tal sentido, es la gerencia financiera la responsable de utilizar el ajuste por inflación como herramienta para corregir las distorsiones que la inflación causa en la estructura financiera y, por ende, en los estados financieros, que son de gran utilidad para los inversionistas, financistas y diferentes usuarios.

Esta investigación está directamente relacionada con la nuestra ya que concluye que las pymes deben tomar en cuenta los estados financieros ajustados por inflación y los ratios para el análisis de los mismos, para la toma de decisiones efectivas, y en la

consecución de mejorar los niveles de rentabilidad en las pymes.

Para finalizar, Arias (2013), presentó un trabajo de grado titulado: **“Inflación y Gestión Presupuestaria en Empresas Mixtas del Sector Petrolero del Estado Zulia”** en la Universidad del Zulia para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas mención: Gerencia Financiera. El principal objetivo de la investigación fue analizar el impacto de la inflación en la gestión presupuestaria de las empresas mixtas del sector petrolero, donde se examinó el comportamiento de la tasa de inflación, la gestión presupuestaria, las desviaciones presupuestarias y la relación existente entre la tasa de inflación y la gestión presupuestaria.

Metodológicamente, la investigación fue de tipo descriptiva y de campo, con diseño no experimental, transeccional, la población estuvo conformada por 3 empleados de 1 empresa mixta del sector petrolero del Municipio San Francisco, estado Zulia, por lo que se empleó el censo poblacional. Para la recolección de datos se diseñó cuestionario contentivo de 55 ítems de selección múltiple con 4 alternativas de respuestas, validado por expertos.

Se concluyó que la tasa de inflación no influye sobre la variable gestión presupuestaria, es decir, en los procedimientos propios de la gestión; sin embargo, dichos resultados no incluyen el presupuesto propiamente dicho, es decir, en los montos o cifras en bolívares necesarios para el desarrollo de las actividades empresariales de las empresas mixtas; adicional, las principales desviaciones del presupuesto se generan por irregularidad en cuanto a revisar el equilibrio entre los ingresos y egresos como medida de control debido a la falta de un comité de presupuestos, el cual debe estar conformado por los gerentes de cada departamento, y a la falta de continuación en la aplicación de estándares de mediciones de desempeño.

Este antecedente sirvió de aporte a la investigación ya que se analiza cómo el proceso inflacionario afecta la estructura financiera de los presupuestos establecidos por las empresas; por cuanto la contabilidad se basa en costos históricos y en términos de unidades monetarias constante lo cual no tiene validez en una economía inflacionaria con moneda heterogénea, porque al aumentar los precios los valores se

distorsionan, lo cual evidentemente requiere de un ajuste que modifique su valor en sintonía con la realidad.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas según Arias (2012), “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107). Es por ello, que a continuación se mencionan los soportes teóricos del presente proyecto de investigación:

2.2.1. Gerencia

Según Hitt (1985) “La Gerencia es el arte y la ciencia de trabajar con, y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización” citado por (Padilla, 1990, s/p).

Ahora bien, dentro de lo que significa gerencia resulta importante definir “gerente” dado su relación directa con el tema, y según Robbins (1996):

Los gerentes son aquellas personas que laboran dentro de una organización y que tienen bajo su responsabilidad recursos humanos y la obtención de objetivos. Es difícil identificar con precisión quiénes son los gerentes de una organización debido a la amplia variedad de actividades que desempeñan; por consiguiente, es preciso determinar los diferentes tipos de gerentes que se pueden encontrar. Se les llama regularmente de “primera línea” a los supervisores y/o gerentes intermedios que se ubican entre los niveles de supervisión y de dirección. A los encargados de tomar las decisiones más complejas y riesgosas, así como de establecer las normas y estrategias que afectan todos los aspectos de la empresa se les conoce como gerentes de alta dirección. (p.07).

2.2.2. Gestión gerencial

Según Cárdenas y Col (2002), la gestión indica la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos

que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial.

La gestión gerencial es entonces, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

2.2.3. Estrategias

Dado que el origen del concepto es militar es frecuente el que estas definiciones estén muy enfocadas a este ámbito. La palabra estrategia proviene del griego *strategos*, que significa "general", "ejército" que quiere decir "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos" lo cual implica la elaboración de planes con el fin de alcanzar los objetivos.

Ahora bien, llevando el termino al área organizacional y de negocios, Thompson y Strickland (2012) define la estrategia como "las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio" (p.4).

La estrategia de una compañía se plantea cómo superar a los competidores, cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento, cómo manejar cada parte funcional del negocio, cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

Asimismo, Koontz y O'Donnell (2002) se refieren a la estrategia afirmando que es "el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un(os) objetivos(s) con un nivel de riesgo aceptable" (p.127). La estrategia proporciona entonces un camino seguro a seguir para el logro de los objetivos de la organización suponiendo el conocimiento exacto de las fuerzas y debilidades propias y de los competidores.

Por consiguiente, las estrategias gerenciales vienen a ser entonces más que un mecanismo para elaborar planes, un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en las metas, objetivos y recursos, de allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en el cuidado que debe tenerse en la elección de estrategia para el eficaz logro de los objetivos y metas organizacionales.

2.2.4. Planificación Estratégica

Una vez definido el concepto de estrategia, es posible entonces tratar el término planificación estratégica, para esto la autora Niño (2010) la describe como: “una transición ordenada y sistemática entre la posición actual de cualquier organización y la que más le conviene en el futuro a corto, mediano y largo plazo, basándose por ende en decisiones que se deben tomar en este momento con efecto a futuro, no son decisiones a tomarse en el futuro.” (p. 35).

Lo anterior demuestra que existe una clara intención a través del empleo de la planificación de salvar la brecha existente entre el presente y el futuro deseado, disminuyendo la proporción del azar y de la casualidad en los acontecimientos diarios, para esto empleando planes ajustados a la realidad y al ambiente, que traten de minimizar los posibles efectos de factores fuera de nuestro alcance.

Del mismo modo, Silva (2011) define a la planificación estratégica como: “el resultado de un proceso por el que los miembros de la alta gerencia de una organización, planifican el futuro y desarrollan técnicas, procesos y operaciones para alcanzar el futuro planificado.”(p.41). Es decir, la planificación estratégica es una herramienta que permite a cualquier organización plasmar cuáles son sus objetivos, a corto, mediano y largo plazo, dejando claro a dónde se quiere llegar.

Este proceso es el primer paso para el logro de los objetivos deseados, para esto se debe plasmar con precisión y claridad cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar, y a su vez establecer metas realistas que permitan la medición continua de los planes de acción y que a su vez permitan tomar planes correctivos en caso de

desviaciones.

Ahora bien, lo señalado por Silva tiene una marcada relevancia en el proceso del desarrollo de técnicas para alcanzar el futuro planificado, y es que no basta con plasmar planes de acción que a simple vista puedan parecer apropiados o relevantes o que hayan funcionado en otros casos, sino que es necesario evaluar las condiciones internas de la organización, para saber si existe la capacidad de soportar dichas estrategias y posteriormente evaluar el medio ambiente, para considerar todas las amenazas y oportunidades que el mismo presenta al plan de acción establecido.

Lo anterior es corroborado por Chiavenato (2009) cuando menciona que es necesario cumplir con una serie de parámetros establecidos para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica:

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. Por un lado, el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Se trata de una exploración ambiental para averiguar que hay en el entorno. Por otro lado, el análisis organizacional, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. Se trata de un inventario de habilidades y capacidades de la empresa, que requieren aplicarse a plenitud, y de sus puntos neurálgicos, que deben corregirse o mejorarse; de un inventario interno, para saber cuál es la vocación de la empresa y en que puede tener más éxito. (p.31).

La planificación estratégica implica entonces, la formulación de un plan bien diseñado para abordar todos los posibles obstáculos para la consecución de los objetivos planteados, para esto es necesario entonces un proceso de planeación, ejecución, medición y control a través de indicadores y metas realistas y conociendo las necesidades de recursos tanto materiales como humanos.

2.2.5. Toma de Decisiones

Para Chiavenato 2005 es un proceso de análisis y de elección entre las

alternativas disponibles de cursos de acción que las personas deben asumir con la intención de alcanzar los objetivos establecidos. Un hecho importante para la toma de decisiones es saber la existencia de variables controlables y no controlables por la organización.

Por su parte, para Welsh y Hilton (2005) “las variables controlables por la organización son aquellas que pueden ser controladas y planificadas activamente por la organización (empleo, capital, publicidad, objetivos y costos) mientras la no controlables no puede ser influidas por la administración (población, competencia, inflación) aprovechando con la toma de decisiones sus consecuencias favorables y manipular las consecuencias desfavorables” (p.70).

2.2.6. Recursos

Navas y Guerras (2002) define a los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia.

Barney (1991) concibe a los recursos como todo aquello que le permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.

Por otra parte Chiavenato (1999) se refiere a ellos como los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.

Considerando los conceptos de los diversos autores, observamos que el principal componente de los recursos es el conjunto o stocks de factores o activos que lo componen, es decir, de una cantidad apreciable de elementos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

Clasificación de los Recursos

Según Chiavenato (2008) los recursos organizacionales se clasifican en:

Recursos Materiales:

- Û Instalaciones: edificios, terrenos, oficinas, herramientas.
- Û Materias Primas: materias auxiliares, producto en procesos

Recursos Técnicos:

- Û Sistemas de producción: de ventas, finanzas, administrativos.
- Û Patentes, marcas y derechos: son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

Recursos Humanos:

Poseen las siguientes características:

- Û Posibilidad de desarrollo.
- Û Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Û Sentimientos.
- Û Experiencias, conocimientos, entre otros.

Recursos Financieros:

- Û Propios: aportes de socios, dinero, utilidades y otros.
- Û Ajenos: préstamos, créditos bancarios o privados, bonos.

Recursos administrativos:

- Û Planeación, organización, dirección, coordinación y control.

2.2.7. La teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991)

La teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) es una teoría moderna que explica las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global), las organizaciones se empiezan a preguntar cuáles necesidades pueden satisfacer, más que cuáles quieren satisfacer.

El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 2001). La teoría reitera que la empresa debe apoyar los recursos y capacidades que son considerados como fortalezas, en tanto suponen una ventaja y deben guiar la elección de la estrategia.

2.2.8. PYMES

De acuerdo a la concepción de Robinson y Littlejohn (1981), PYME es toda organización de dimensión reducida que da lugar a un financiamiento y gestión cualitativamente diferentes a los difundidos en los textos normalmente vinculados con las grandes. Con esto se pretende no excluir a la microempresa por ser en su mayor parte autoempleo y donde evidentemente se encuentra a emprendedores que utilizan formas de gestión alternativas para sostener en el mercado a sus organizaciones, fuera de la racionalidad administrativa o del control de gestión, es decir los recursos se controlaran a través de mecanismos informales, como pueden ser la vigilancia de los recursos por familiares o amigos.

No cabe duda, que en diversos países en desarrollo, las PYMES han contribuido sustancialmente con su crecimiento económico, convirtiéndose en un factor catalizador en la aceleración del ritmo de la industrialización, creando mayores oportunidades de empleo y haciendo un mayor uso de las materia primas locales, dado que requieren de un uso menos intensivo de capital y su estructura le permite aumentar la flexibilidad de la producción, lo que se traduce en poder dar respuestas rápidas a las oportunidades del mercado.

Referente a esto, Niño (2010) afirma que “las PYMES, a pesar de que tecnológicamente no han obtenido el avance y la independencia necesaria para su desarrollo, procuran brindar bienes y servicios, aumentar el empleo y contribuir al desarrollo de las regiones, ya que estas son flexibles al momento de ubicarse; pero con limitaciones en su infraestructura física, además contribuyen a que haya una mejor distribución en el campo industrial” (p.41).

Características de las PYMES: para hablar de las características resaltantes de las PYMES, mencionaremos, algunas **Características Positivas** que las coloca en una posición ventajosa con respecto a otros tipos de empresas; así como también, unas pocas **Características Especiales**, que pudieran generar problemas en ocasiones puntuales, pero que sin embargo son un modo de vida propio de este tipo de

empresas.

Características Positivas:

1. La PYME en la economía moderna se ha convertido en la principal fuente de empleo a nivel mundial, incluso por encima de las grandes empresas que por el contrario han reducido el número de sus empleados.

2. Uno de los mayores generadores de Producto Interno Bruto (PIB) para un país, es la solidez y tamaño de su parque industrial, que en la mayoría de los casos está constituida por PYMES.

3. La atención más personalizada a sus clientes y procesos marca un nivel muy inferior de burocracia en comparación con las grandes empresas, que para ejecutar una acción tiene que fluir por gran cantidad de canales y puntos de control para obtener aprobaciones, perdiéndose mucho tiempo en el proceso.

4. La sociedad moderna ha sufrido cambios en cuanto a sus gustos y exigencias, lo que requiere capacidad de adaptación. Todo esto refleja el surgimiento de varios “nichos” de mercado que pueden ser fácilmente atacados por las PYMES, por su facilidad de posicionarse de estos pequeños mercados, a diferencia de las grandes empresas que se manejan según las economías de escala y se les hace improductivo tratar de satisfacer estos mercados.

5. Las pequeñas y medianas empresas, tienen una alta competitividad dentro del sector servicios, ya que la economía actual ha obligado a las grandes empresas a dedicarse exclusivamente a su verdadero negocio y no a actividades secundarias; de esta forma se han desarrollado PYMES dispuestas a llevar a cabo todos estos servicios, bajo una modalidad de trabajo conocida como outsourcing, y han surgido otras tantas nuevas.

6. Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

7. Presentan mayor adaptabilidad tecnológica a menor costo de

infraestructura.

8. Obtienen economía de escala a través de la economía interempresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

Características Especiales:

1. Su componente familiar: puede ser que un porcentaje muy cercano al cien por ciento de las PYMES sean familiares. La empresa familiar es aquella en la que las decisiones están en manos de una familia, nuclear o extensa. La propiedad también está en manos de la familia. Puede ser que no sea un dueño absoluto, puede haber varios primos, o incluso accionistas que no sean de la familia, sin embargo, la mayoría accionaria está en manos de la familia. Estas empresas, a diferencia de las no familiares presentan características especiales. Las decisiones se toman por amistad, o compadrazgo. Algunas veces hay pugnas entre los diferentes miembros de la familia.

2. Falta de formalidad: la mayoría de las PYMES carecen de formalidad. La formalidad en organización y planeación de la empresa, más que el cumplimiento de compromisos. Dentro de las empresas no tienen escritos procedimientos, ni políticas, ni programas. La mayoría de las PYMES fallan por errores de gestión, técnicamente son muy competentes, pero tienen serios problemas en la parte administrativa.

3. Falta de liquidez: la mayoría de las PYMES sufren de problemas de liquidez.

4. Problemas de solvencia: si el problema de liquidez es grave, el de solvencia es peor aún. Falta de liquidez es tener con que pagar, pero no en efectivo, es decir, tener cuentas por cobrar, inventarios, entre otros. Falta de solvencia implica no tener con qué pagar. Las PYMES por su falta de planeación, tienden a hacer planes para “salvar” su empresa. Estos planes, dado que están mal fundamentados, no funcionan la mayoría de las veces.

5. Falta de financiamiento adecuado para el capital-trabajo como consecuencia de la dificultad de acceder al mercado financiero.

6. Tamaño poco atractivo para los sectores financieros ya que su capacidad de generar excedentes importantes con relación a su capital no consigue atrapar el interés de los grandes conglomerados financieros.

7. Falta del nivel de calificación, en la mano de obra ocupada.

8. Se le dificulta a la mediana empresa hacer frente a las complicadas y cambiantes formalidades administrativas, fiscales y aduaneras, todo lo cual le incide costo de adecuación más alto que las grandes empresas, y les obstaculiza poder generar una rentabilidad mínima que le permita mantenerse en el mercado.

2.2.9. Las PYMES en Venezuela

Inicialmente el Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, No. 1547, de fecha 09-11-2001, impreso en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.552 Extraordinaria, del día 12 de noviembre de 2001, definió lo que es una PYME; sin embargo, en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.151 de fecha 18 de noviembre de 2014, mediante el decreto N° 1.413 fue publicada La Reforma del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social que en su artículo tres define PYME:

Pequeña y Mediana Industria: toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.

1. La Pequeña Industria debe comprender los siguientes parámetros:

1.1 Que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores

1.2. Y con una facturación anual de hasta doscientas mil Unidades Tributarias (200.000 UT)

2. La Mediana Industria: debe comprender los siguientes parámetros:

2.1. Que tengan una nómina promedio anual desde cincuenta y un (51) trabajadores, hasta cien (100) trabajadores

2.2. Y con una facturación anual desde doscientas mil una Unidades Tributarias (200.001 UT) hasta quinientas mil Unidades Tributarias (500.000 UT).

En ambos tipos de industria, los parámetros son concurrentes.

A la fecha, el valor de la Unidad Tributaria en Venezuela es de Bs. 50 (actualizado en marzo de 2019).

2.2.10. Inflación

Del latín inflatio, el término inflación hace referencia a la acción y efecto de inflar. La utilización más habitual del concepto tiene un sentido económico: la inflación es, en este caso, la elevación sostenida de los precios que tiene efectos negativos para la economía de cualquier país. Esto quiere decir que, con la inflación, suben los precios de los bienes y servicios, lo que genera una caída del poder adquisitivo.

Al respecto, Rosenberg (2005) señala que es el incremento en el nivel de precios que da lugar a una disminución del poder adquisitivo del dinero. Para Toro (2001), la inflación consiste en un aumento general del nivel de precio, que obedece a la pérdida del valor del dinero, causado, concreta e inmediatamente cuando la oferta monetaria crece en mayor proporción que la oferta de bienes y servicios; siendo de fundamental interés la demanda agregada, ya que la inflación se presenta cuando la demanda total sea mayor que el nivel de producción de pleno empleo, originándose una demanda en términos monetarios mayor a la oferta limitada de bienes y servicios.

En el mismo orden, Leland y Antony (2001) consideran que:

“Es un incremento en la cantidad de dinero necesaria para obtener la misma cantidad de producto o servicio necesario antes de la presencia del precio inflado. La inflación ocurre porque el valor del dinero cambiado, se ha reducido y como resultado se necesitan más dólares para menos bienes.”(p.105).

En síntesis, se puede inferir que la inflación es el aumento continuado y sostenido en el nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía. Sin embargo, en sentido estricto el alza de los precios es la consecuencia de la inflación y no de la inflación misma. Porque la inflación viene a ser el aumento

circulante (cantidad de dinero que maneja un país sin un crecimiento correspondiente de bienes y servicios).

Existen cuatro tipos de inflación:

1. Inflación por consumo o demanda: esta inflación obedece a la ley de la oferta y la demanda. Si la demanda de bienes excede la capacidad de producción o importación de bienes, los precios tienden a aumentar.

2. Inflación por costos: esta inflación se genera cuando el precio de las materias primas aumenta, lo que hace que el productor, buscando mantener su margen de ganancia, incremente sus precios.

3. Inflación autoconstruida: esta inflación ocurre cuando se prevé un fuerte incremento futuro de precios, y entonces se comienzan a ajustar éstos desde antes para que el aumento sea gradual.

4. Inflación generada por expectativas de inflación (circulo vicioso): esto es típico en países con alta inflación donde los trabajadores piden aumentos de salarios para contrarrestar los efectos inflacionarios, lo cual da pie al aumento en los precios por parte de los empresarios, originando un círculo vicioso de inflación.

Clasificación de la inflación por su magnitud

La inflación según la magnitud del aumento suele clasificarse en distintas categorías:

1. Inflación moderada: se refiere al incremento de forma lenta de los precios. Cuando los precios son relativamente estables, las personas se fían de este, colocando su dinero en cuentas de banco; ya sea en cuentas corrientes o en depósitos de ahorro de poco rendimiento porque esto les permitirá que su dinero valga tanto como en un mes o dentro de un año. En sí, las personas están dispuestas a comprometerse con su dinero en contratos a largo plazo, porque piensan que el nivel de precios no se alejará lo suficiente del valor de un bien que puedan vender o comprar.

2. Inflación galopante: sucede cuando los precios incrementan las tasas de dos o tres dígitos de 30, 120 ó 240% en un plazo promedio de un año. Cuando se llega a

establecer la inflación galopante surgen grandes cambios económicos. Muchas veces en los contratos se puede relacionar con un índice de precios o puede ser también a una moneda extranjera, como por ejemplo el dólar. Dado que el dinero pierde su valor de una manera muy rápida, las personas tratan de no tener más de lo necesario; es decir, que mantienen la cantidad suficiente para vivir con lo indispensable para el sustento de los integrantes familiares.

3. Hiperinflación: en 1955, Philip Cagan escribió en *La dinámica monetaria de la hiperinflación*, considerado generalmente como el primer estudio serio de la hiperinflación y sus consecuencias. En él, definió la hiperinflación como una inflación mensual de al menos 50 %. Es una inflación anormal en la cual el índice de precios aumenta en un 50% mensual, esto es, una inflación anualizada de casi 13.000%. Este tipo de inflación anuncia que un país está viviendo una severa crisis económica; debido a que el dinero pierde su valor, el poder adquisitivo disminuye rápidamente y la población busca gastar el dinero antes de que pierda totalmente su valor.

2.2.11. IPC (Índice de Precios al Consumidor)

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) lo define como:

Un indicador que mide el ritmo al que los precios de los bienes y servicios de consumo cambian de un mes (o un trimestre) a otro. Un IPC mide el ritmo de la inflación de los precios conforme la experimentan y perciben los hogares en su papel de consumidores. Los IPC son estadísticas oficiales comúnmente producidas por las oficinas nacionales de estadística, los ministerios de trabajo o los bancos centrales. Se publican tan pronto como sea posible, por lo general alrededor de diez días después de finalizado el último mes o trimestre. (p.21)

El IPC o Índice de Precios al Consumidor se mide a través del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). La metodología utilizada es simple, un grupo de funcionarios se encarga de realizar encuestas acerca del precio de los artículos que se

encuentran dentro de la canasta en distintos locales comerciales, desde las ferias y locales de barrio, hasta supermercados y multitiendas.

Por tal efecto, el IPC es un indicador económico que sirve para saber la variación del precio con respecto del mes anterior, de los productos y servicios que se encuentran dentro de la canasta. Es de suma importancia calcularlo todos los meses, ya que eso permitirá anticiparse a cualquier problema relacionado con la inflación.

En Venezuela en el año 2004, se sustituyó el IPC por un nuevo indicador llamado INPC (Índice Nacional de Precios al Consumidor) y la metodología se renovó completamente. Este nuevo indicador incorporó a diciembre del 2007 como base de comparación reciente y que tendrá un mayor alcance geográfico, ya que se tomaron en cuenta las ciudades Caracas, Maracaibo, Maracay, Barquisimeto, Valencia, Mérida, San Cristóbal, Ciudad Guayana, Puerto La Cruz-Barcelona y Maturín, además de otras pequeñas localidades consideradas como áreas rurales.

Aunado a ello, los cambios metodológicos introducidos en este sistema han hecho del INPC un indicador más dinámico, que se adapta mejor a la evolución del mercado, ya que se pueden actualizar las ponderaciones con más frecuencia. Además, se pueden incluir nuevos productos en la cesta de la compra en el momento en que su consumo comience a ser significativo.

El Banco Central de Venezuela (BCV) y el Instituto Nacional de Estadística (INE) son los encargados mensualmente de hacer los cálculos y difundir la información a todos los venezolanos.

2.3. Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) en su Artículo Nro. 320. "El Estado debe promover y defender la estabilidad económica, evitar la vulnerabilidad de la economía y velar por la estabilidad monetaria y de precios, para asegurar el bienestar social. El ministerio responsable de las finanzas y el Banco Central de Venezuela contribuirán a la armonización de la política fiscal con la política monetaria, facilitando el logro de los objetivos macroeconómicos".

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

A finales de 2001 se promulga la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, y como lo señala en su exposición de motivos: “pretende desarrollar la misión constitucional del Estado de protección y promoción de la pequeña y mediana industria, con el fin de contribuir con el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular y asegurándole la capacitación, la asistencia técnica y el oportuno financiamiento”.

Otro instrumento que se creó derivado de esta Ley, fue el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), que según la exposición de Motivos de la Ley de Promoción “Se concibe como un órgano tutelado, con la plena autonomía que le permita ofrecer asistencia técnica y financiera especializada permanente, así como la capacitación del recurso humano necesario para el desarrollo de la pequeña y mediana industria”. Adicionalmente, INAPYMI cuenta con otros dos organismos: uno de ellos es el Centro de documentación e información “Isaías Medina Angarita” y el otro es el Observatorio PyMIs.

2.4. Definición Términos Básicos

Banco Central de Venezuela (BCV): es el organismo responsable, como principal autoridad económica, de velar por la estabilidad monetaria y de precios de este país y es el único autorizado para emitir la moneda de curso legal en Venezuela.

Bienes de consumo: bienes o servicios destinados a satisfacer necesidades humanas y que son consumidos por los usuarios finales sin sufrir ninguna transformación.

Consumidor: persona que demanda, disfruta, utiliza o adquiere un bien o servicio.

Empresas de Manufactura: realizan actividades de transformación. Es decir, reciben materias primas que incorporan o complementan por medio de procesos y les agregan valor. Los productos que recibe cada consumidor son productos terminados, es decir, listos para usar. Quedan excluidas las compañías que ofrecen servicios o se dedican exclusivamente al comercio.

Enfrentar: hacer que alguien se mantenga en actitud de oposición ante un problema, situación difícil u obligación, sin eludirlos, asumiendo el esfuerzo que suponen, luchando y actuando de acuerdo con sus exigencias.

Maquila: es un proceso que funciona a partir de un contrato, el cual plantea un compromiso, por el cual una empresa conocida como maquiladora, emplee su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de productos tangibles o la prestación de servicios intangibles (dentro de un programa de producción pre-determinado), destinados, en la mayoría de los casos, al mercado de exportación.

Moneda de curso legal: hace referencia a las monedas que son emitidas por autoridades de un gobierno y reconocida por la legislación nacional como un medio válido de pago para liquidar las deudas, es decir la moneda nacional que circula en un país, que el estado acepta como medio de pago de los impuestos

Moneda fuerte: se refiere a una moneda comercializada globalmente que puede servir como un depósito de valor confiable y estable.

Política fiscal: es una rama de la política económica que configura el presupuesto del Estado, y sus componentes, el gasto público y los impuestos, como variables de control para asegurar y mantener la estabilidad económica, amortiguando las variaciones de los ciclos económicos, y contribuyendo a mantener una economía creciente, de pleno empleo y con baja inflación.

Política monetaria: es el proceso por el cual el gobierno, el banco central o la autoridad monetaria de un país controla la oferta monetaria; es decir, la cantidad de dinero en circulación, los tipos de interés o coste de dinero, a través de la fijación del

tipo de interés de intervención que controla el banco central o autoridad monetaria a muy corto plazo.

Política de Rentas: es aquella que persigue el control de precios y de salarios, normalmente como respuesta a la inflación y como forma de fijar precios y salarios por debajo de los del libre mercado

Tasa de variación acumulada: es el resultado que se obtiene al comparar el nivel del índice de un mes en referencia, en relación con el nivel del índice en el mes de diciembre del año inmediato anterior. La variación acumulada es el indicador que se utiliza actualmente para hacer referencia a la inflación ocurrida en el país.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación

3.1.1. Diseño de la Investigación

Arias (2012), menciona que “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.27). Las estrategias de investigación fueron en base a un diseño no experimental con apoyo en la revisión bibliográfica.

Según los autores Palella y Martins (2010), definen: “el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen”. (p.87)

En el mismo orden de ideas, Palella y Martins (2010), definen: “el diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes”. (p.87).

Esta investigación se apoyó en fuentes impresas: libros, folletos, tesis y trabajos de grado, informes de investigación, prensa, boletines, informes estadísticos, informes socioeconómicos; y fuentes electrónicas: páginas web, diarios, boletines, revistas, informes, tesis, bases de datos Institucionales: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Banco Central de Venezuela (BCV), Cámara de Pequeña y

Mediana Industria de Carabobo (CAPEMIAC), Asamblea Nacional de Venezuela (A.N.), Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (B.M.), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre otros.

3.1.2. Tipo de investigación

De acuerdo al problema planteado y los objetivos previamente definidos la investigación se ubicó en los siguientes tipos:

Según la fuente de la información en investigación de campo y que de acuerdo a Arias (2012), señala que:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (p.31).

En este mismo sentido, y según el tipo de datos empleados se emplearon la investigación cualitativa y cuantitativa.

Con respecto al análisis cuantitativo Sabino (2002) establece:

Este tipo de operación se efectúa naturalmente, con toda la información numérica resaltante de la investigación. Esta luego del procedimiento sufrido, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles forma definitiva. (p. 172).

Ahora bien, en cuanto a la investigación cualitativa los autores Blasco y Pérez (2007), señalan que esta “estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas”. (p.25). Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes. Se utiliza frecuentemente en ciencias sociales, es una forma de

investigación con tendencia a la subjetividad, ya que no todos los datos pueden ser totalmente controlados.

La técnica empleada en este tipo de metodología fue el análisis de contenido y según el autor Krippendorff (1990) lo define como “una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”. (p.28).

3.1.3. Nivel de la Investigación

Arias (2012), señala que el nivel de investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p.23). El presente estudio se realizó en base a una investigación de nivel descriptivo y consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

3.2. Población y Muestra

Según Tamayo y Tamayo (1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114).

Para la selección de la población objeto de estudio se tomó en consideración la población de las Pymes ubicadas en la zona Industrial Castillito del Municipio San Diego del estado Carabobo. Dichos municipio fue seleccionado por las siguientes razones:

- a) Por su ubicación estratégica: cercano a uno de los principales puertos y aeropuertos del país.
- b) Posee los mercados con mayor número de consumidores y mayor nivel de ingreso
- c) Registra uno de los mayores índices de desarrollo industrial y comercial.

De acuerdo a los datos disponibles del Directorio Industrial (2005) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, en Venezuela el número total de PYMES se situaba en 1.849 empresas, de las cuales el 30% se ubican el Carabobo y 20% en el Municipio San Diego.

Según Tamayo y Tamayo (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). El método de muestreo empleado fue de tipo intencional u opinático ya que los investigadores seleccionaron los elementos basados en un criterio y juicio previamente establecidos. Dichos criterios fueron:

- a) Ser gerente de una empresa de una PYME que se encuentre ubicada en la Zona Industrial Castillito,
- b) Tener mínimo 2 años ejerciendo dicho cargo.

El universo de estudio de la investigación estuvo integrado por diez (10) individuos que ejercen el cargo de Gerentes de las PYMES ubicadas en la Zona Industrial Castillito del municipio de San Diego, Estado Carabobo.

Cuadro 1. Muestra de la Población

Empresa	Clasificación
D´alfe Textil C.A.	Pequeña
Calzado Arpinoba	Mediana
De Country C.A.	Pequeña
Lolet C.A.	Pequeña
Indusim, C.A.	Mediana
Industria Punto Textil	Pequeña
Inv. Ramalf C.A.	Pequeña
Inversiones G2, C.A.	Mediana
Inversiones 6772, C.A.	Pequeña
Zermac, C.A.	Mediana

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos, según Arias (2006), “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.146) En cuanto a los instrumentos, de igual forma Arias (2006), afirma que “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.146). Se utilizó la técnica de la encuesta, que permite al autor relacionarse de manera directa, con el tema en cuestión; tal como lo expresa Arias (2006), quien define “la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministrarán un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

En lo que respecta a la encuesta, Méndez (2002), señala que:

Se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. (p.106).

El instrumento utilizado se basó en un cuestionario cerrado contentivo de 17 preguntas con respuestas dicotómicas (SI/NO) (ver anexo A) y estructurado de acuerdo a las áreas funcionales de las PYMES, de la siguiente manera:

- Û Área Administrativa: ítems (1-5)
- Û Área de Producción: ítems (6-9)
- Û Área de Recursos Humanos: ítems (10-11)
- Û Área Financiera: ítems (12-15)
- Û Área de Mercadeo: ítem (16)
- Û Área de Tecnología: ítem (17)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de la inflación en Venezuela (2014-2018)

No cabe duda, que la opacidad en la publicación de cifras económicas oficiales de Venezuela fue cada vez más marcada. Las dificultades para realizar un análisis económico a profundidad estuvieron a la orden del día, afectando tanto a los hacedores de políticas públicas e investigadores, así como a las unidades de planificación de las empresas en el país, cuyos horizontes temporales fueron cada vez más reducidos e invitaron a la creación de modelos de proyección de un número importante de variables.

En efecto, dentro de dichas variables, una en particular fue conocer, la inflación. Dado el rezago marcado en la publicación de cifras oficiales de inflación por parte del BCV, situación que se ha visto desde el año 2015 y que se mantuvo con la misma tendencia en este 2019, muchos analistas en el país emplearon medidas alternativas para poder hacerle seguimiento a tan importante dinámica.

Entre estas medidas, se establecieron aproximaciones que buscaron aislar el efecto de precios regulados y distorsiones cambiarias, otras que consideraron los ponderadores originales de la canasta del Índice Nacional de Precios (INPC), todos modelos válidos que buscaron dar señales de una inflación “real”, sin tomar en cuenta muchas de las distorsiones que sufre actualmente la economía venezolana.

Sin embargo, las empresas en Venezuela y sus departamentos de finanzas, en la mayoría de casos, debieron responder ya sea a entes oficiales y supervisores, así como a su casa matriz, comparando su gestión financiera e impositiva en base a cifras de inflación oficiales publicadas por el Banco Central de Venezuela (excepto banca y seguros), punto en el cual hubo limitadas medidas de información.

No obstante, a pocas semanas del cierre definitivo de la presente

investigación el Banco Central de Venezuela (BCV) rompió el secretismo de las cifras económicas el martes, 28 de mayo del 2019, a través de nuevas publicaciones en su portal web. Los datos de inflación, balanza de pagos y hasta de la actividad económica se divulgaron, luego de desconocerse desde los años 2015 y 2019, respectivamente.

Ahora bien, los datos revelan que la inflación alcanzó una cifra de 130.060% en el año 2018, siendo la más alta de esa categoría en la historia reciente del país. Adicionalmente, en 2017 se ubicó en 862,6%; durante 2016 en 274,4%; y de 180,9% en 2015. Por su parte, en 2019 se mantiene la tendencia al alza. La inflación registrada por mes se resume en 196,6% en enero; 114,4% en febrero; 34,8% en marzo; y 33,8% en abril.

Llama la atención, que estas cifras contrastan con las publicadas por la Asamblea Nacional a través de la Comisión de Finanzas y algunas firmas consultoras especialistas en el sector económico, quienes indican que la inflación de Venezuela para el cierre del 2018 se ubicó en más del millón por ciento. Estos sostienen que la data de inflación publicada por el BCV está “maquillada”. Aseguran que las autoridades del ente modificaron el peso que le dan a los bienes que forman parte de la canasta con la que se calcula el índice nacional de precios al consumidor con la intención de que las cifras no fueran tan altas.

“Las cifras del Banco Centra Venezuela de 2018 están claramente subestimadas y ello puede obedecer al mayor peso que el ente emisor le imputa a los productos de las cajas CLAP en la canasta de bienes usada para el cálculo de la inflación. Eso es un error”, afirmó el economista y diputado de la Asamblea Nacional, José Guerra.

En este sentido, de acuerdo con el registro histórico del BCV, Venezuela superó el umbral de la hiperinflación (más de 50% mensual) en diciembre de 2017, cuando ésta cerró en 55,6%. De allí en adelante el porcentaje de aumento no ha parado de subir, siendo el mes de enero de este año el de mayor inflación en la historia. Si se mide por sectores y rubros, los más afectados con los incrementos son el de alquiler de viviendas (486.684,5%), bienes y servicios (176.952,7%), salud (167.925,8%),

transporte (134.238,3%), alimentos y bebidas no alcohólicas (143.786,9%).

Hay que resaltar, que al compararse los registros de la actividad económica entre el 2014 y el 2018, se evidencia que el PIB cayó 53,4% en ese período. La cifra da muestra de que el país perdió más de la mitad de su producción de bienes y servicios en un lapso de cinco años. Entre los sectores más afectados por la caída productiva en ese lapso se encuentran el de manufactura (-76,3%); construcción (-94,7%); e instituciones financieras y seguros (-78,7%). Además la actividad petrolera, correspondiente a la producción de Petróleos de Venezuela (Pdvs), se contrajo 47,5%. Representa un fuerte golpe para los ingresos en divisas del país, al tratarse de su principal industria.

Por consiguiente, estas cifras impactan de manera directa en la reducción de las importaciones de alimentos y medicinas. Al disminuir la cantidad de divisas, también cae la disponibilidad de dinero para compras en el exterior. Y eso se ve reflejado en la data del BCV, que muestra que las importaciones no petroleras pasaron de \$44.067 millones en 2013 a solo \$5.835 millones en 2018.

En resumen, la hiperinflación es un aspecto relevante que afecta de manera significativa a las empresas y especialmente a las PYMES en Venezuela, y entre las diversas causas que la originaron tenemos:

1. Inyección de dinero: el Banco Central de Venezuela crea dinero para financiar a las empresas públicas. Estas compañías transfieren los recursos al Gobierno para que cubra sus gastos. Personas y empresas disponen de más bolívares gracias a esa inyección, pero los bienes ofertados disminuyen por la caída de las importaciones y los controles de precios que impiden cubrir los costos de producción. Esta dinámica aviva la inflación. Desde septiembre de 2016 hasta septiembre de 2017, la emisión de dinero del Banco Central subió 736%, principalmente por los préstamos a Petróleos de Venezuela. La liquidez subió 483% el último año.

2. El problema fiscal: la recaudación de impuestos baja porque las empresas venden y ganan menos debido a la recesión que comenzó en 2014. Para cubrir el

impacto de la inflación en la recaudación tributaria, las autoridades recurren al dinero creado por el Banco Central de Venezuela. Esa inyección de bolívares impulsa el aumento de los precios. Ecoanalítica (una de la más importante firmas de consultoría económica y financiera venezolana), calcula que la recaudación total cayó 47% en términos reales para octubre de 2017. El Impuesto al Valor Agregado ha caído 52%.

No cabe duda, que la situación fiscal se ha deteriorado por el descenso de los precios del petróleo desde su pico en 2013 y la disminución de la producción petrolera, que ha caído 600.000 barriles diarios desde 2015, según información de la Organización de Países Exportadores de Petróleo. A ello se suma la dificultad de acceso a los mercados internacionales de crédito por la percepción de riesgo y las sanciones impuestas por Estados Unidos en 2017. El déficit fiscal en Venezuela se ha financiado con emisiones del Banco Central de Venezuela, una práctica conocida como monetización del déficit.

3. La caída de la oferta: el actual gobierno recortó drásticamente las importaciones tras la caída en 2014 de los precios del petróleo, principal fuente de ingreso de Venezuela. Hay menos bienes provenientes del exterior y las empresas trabajan a media máquina por la falta de materia prima e insumos. El descenso en la oferta coincide con la inyección de dinero del Banco Central y estimula la inflación.

4. Control cambiario y el dólar paralelo: el gobierno mantiene un tipo de cambio protegido para subsidiar la importación de alimentos y medicinas. La decisión de mantener un tipo de cambio artificialmente bajo aumenta el incentivo del Gobierno para recurrir al financiamiento del Banco Central, pues disminuye los ingresos en bolívares de Petróleos de Venezuela.

Ciertamente, la falta de acceso a monedas extranjeras a tasas preferenciales fomenta la existencia de un mercado paralelo. A partir de 2015, la caída en la oferta de moneda extranjera por los canales oficiales forzó a los importadores privados a recurrir al paralelo. Las divisas de este mercado financian hoy la mitad de las importaciones privadas.

4.2 Análisis y Presentación de los Resultados

El presente ítem muestra los resultados obtenidos durante el transcurso de la recolección de información, dichos resultados se constituyeron en un proceso que involucra la codificación, el procesamiento, la interpretación y el análisis de los mismos, con el propósito de dar cumplimiento al objetivo número dos basado en identificar las debilidades y amenazas que afectan la gestión gerencial de las PYMES ubicadas en el Municipio San Diego del Estado Carabobo.

Tamayo y Tamayo (2000) opinan que una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin es necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación con las interrogantes planteadas (p.126).

El enfoque cuantitativo se representó mediante los resultados numéricos y estadísticos de cada pregunta a través de cuadros de distribución de frecuencia donde se refleja el comportamiento de las variables, así como también, la relación que existe entre ellas, proyectándose estas en gráficas a manera de porcentaje. Por ello, Palella y Martins (2010) definen los cuadros de distribución de frecuencias como “la forma más sencilla de describir una variable. Supone determinar cuántas observaciones están presentes en cada categoría de respuesta para la variable”. (p.176).

Las gráficas se representaron de forma circular, divididas en sectores; distribuyéndose las mismas según los porcentajes obtenidos en cada ítem. En referencia a este tipo de gráfica, Palella y Martins (2010) señalan que en este diagrama se “divide un círculo en tantas porciones como clases tenga la variable, de modo que a cada clase le corresponde un arco del círculo proporcional a su frecuencia absoluta”. (p.188)

Los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, fueron organizados y analizados de la siguiente manera: en primer lugar tomando en cuenta la técnica cuantitativa se clasificó la información obtenida de manera manual y en orden correlativo. Luego se tabularon los datos, organizando en cada ítem las cantidades en

valor absoluto y valor relativo, para después proceder a sus correspondientes representaciones mediante la utilización de cuadros de distribución de frecuencia y gráficos circulares, y finalmente se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos. A continuación los resultados en base a las distintas áreas funcionales de las empresas:

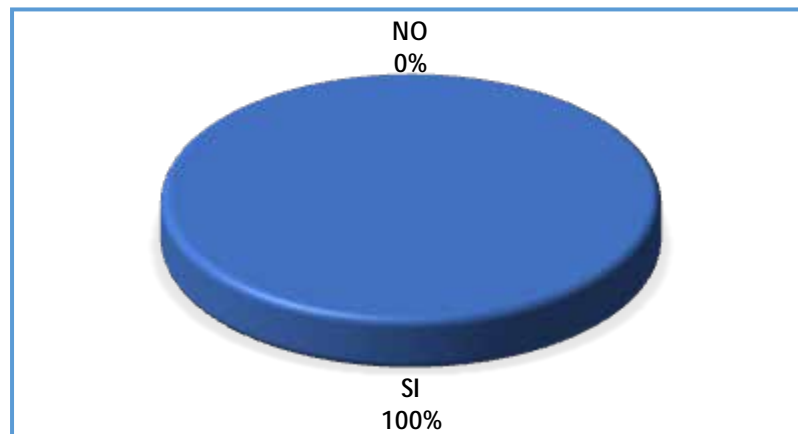
Área Administrativa

Ítem 1. ¿Considera Ud., que la hiperinflación tiene un alto impacto en la gestión gerencial?

Cuadro 2. Impacto de la hiperinflación

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	10	100%
NO	-	-
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente.: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 2. Impacto de la hiperinflación

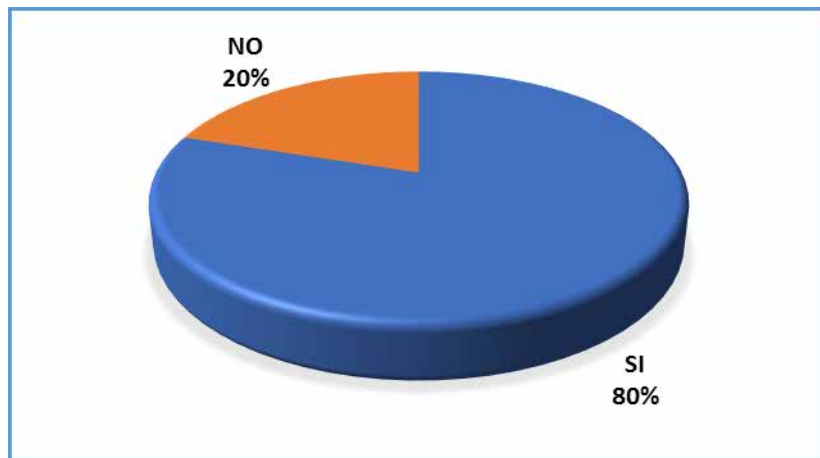
Análisis: los resultados obtenidos muestran que un 100% de los encuestados consideran que la hiperinflación si tiene un alto impacto en la gestión gerencial debido a que la misma en cualquier economía, modifica de manera sustancial la forma de gerenciar al tener que tomar decisiones rápidamente. Es por ello que los gerentes deben ser capaces de tomar algunas decisiones que le permitan llevar la empresa en medio de tiempos inciertos y difíciles.

Ítem 2. ¿La toma de decisiones en su empresa está centralizada en la sola figura del Gerente?

Cuadro 3. Toma de decisiones

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 3. Toma de decisiones

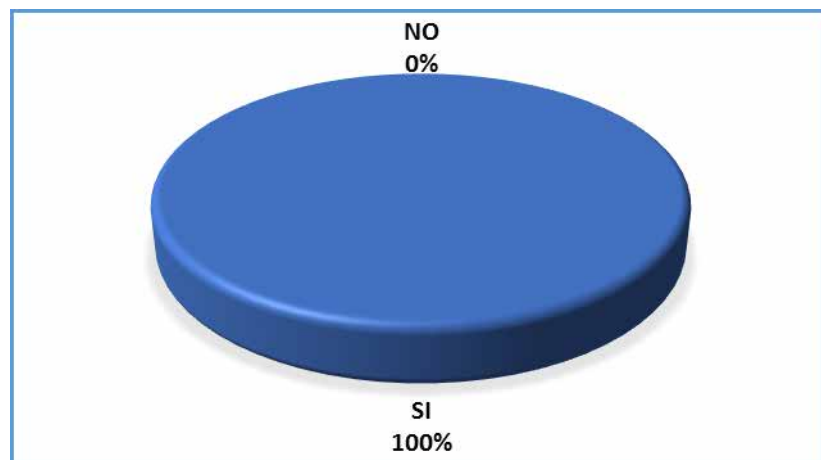
Análisis: en este ítem un 80% manifiesta que en sus empresas la toma de decisiones se encuentra centralizado; por otra parte el 20% indica lo contrario. Si cada persona puede tomar las decisiones relacionadas con su área, el trabajo tiende a ser más rápido y con mayor conocimiento de las necesidades y realidad de su tarea. En las Pymes la centralización es muy evidente y prácticamente natural ya sea por el poco personal y la ostentación del conocimiento que usualmente recae en el dueño.

Ítem 3. ¿Mantiene la gerencia comunicación frecuente con su equipo de trabajo?

Cuadro 4. Comunicación de la gerencia

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	10	100%
NO	-	-
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 4. Comunicación de la gerencia

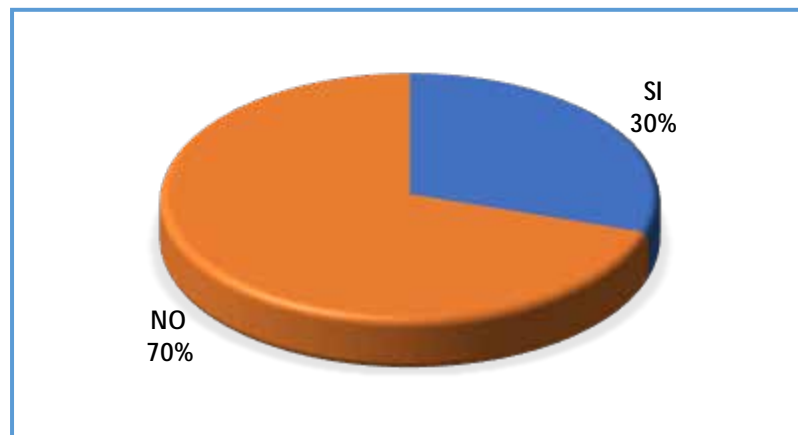
Análisis: el resultado obtenido señala que el 100% de los encuestados considera que la gerencia mantiene una comunicación continua con el equipo de trabajo, ya que es fundamental para que todo funcione como debe de funcionar. Pero más aún en épocas difíciles, en las que es fácil que surjan dudas, rumores y suposiciones sobre la estabilidad de los puestos de trabajo o del sueldo o, incluso, sobre la viabilidad de la empresa. De igual manera, este mismo clima interno se transmite a los clientes perjudicando la relación con los mismos.

Ítem 4. ¿Posee Ud. planes de contingencia para enfrentar la actual crisis económica?

Cuadro 5. Plan de contingencia

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 5. Plan de contingencia

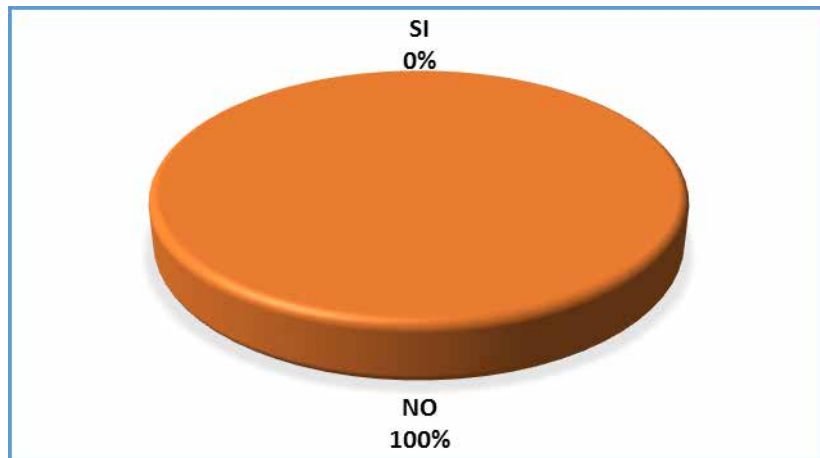
Análisis: en este ítem se observa, que el 70% de las personas encuestadas no tiene un plan de contingencia y por otro lado, un 30% si lo tienen. La economía cambiante obliga a todo empresario a tener un plan para tiempos difíciles. Un plan de negocios de contingencia bien pensado puede significar la diferencia entre la supervivencia de una empresa o el fracaso si ocurre algún suceso imprevisto. Solo aquellas capaces de dar una respuesta rápida y eficaz ante cualquier situación, son las que recuperan su actividad de manera tal que no se vea comprometida toda su gestión.

Ítem 5. ¿Cree Ud., que la capacidad gerencial es un factor influyente en el desarrollo competitivo de las Pymes?

Cuadro 6. Desarrollo competitivo

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	10	100%
NO	-	-
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Cuadro 6. Desarrollo competitivo

Análisis: los resultados del gráfico anterior reflejan que el 100% del total encuestado, considera que la capacidad gerencial es un factor primordial para el desarrollo competitivo de su empresa. La capacidad gerencial es lo que trae la prosperidad en una empresa o en una organización, independientemente de su grado inicial de recursos y capacidades; y si no existe esa capacidad, se acaba más pronto o más tarde en la bancarrota (generalmente más pronto), sea cual sea la abundancia de recursos.

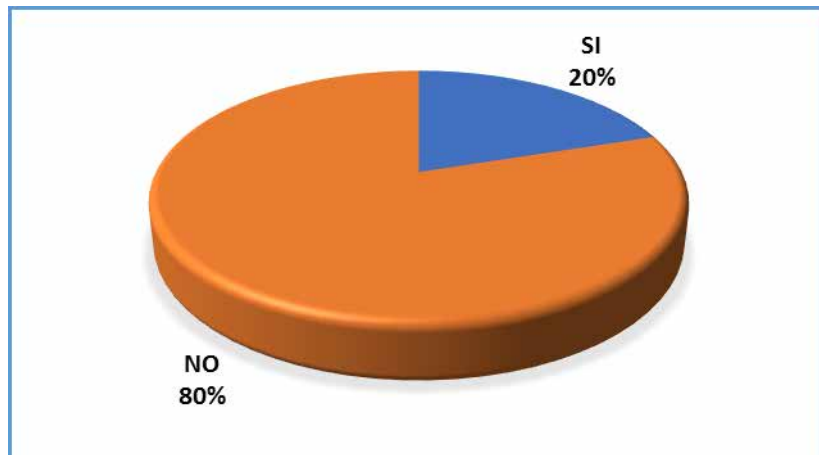
Área de Producción

Ítem 6. ¿Está su empresa trabajando al 100% de su capacidad operativa?

Cuadro 7. Capacidad operativa

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 7. Capacidad operativa

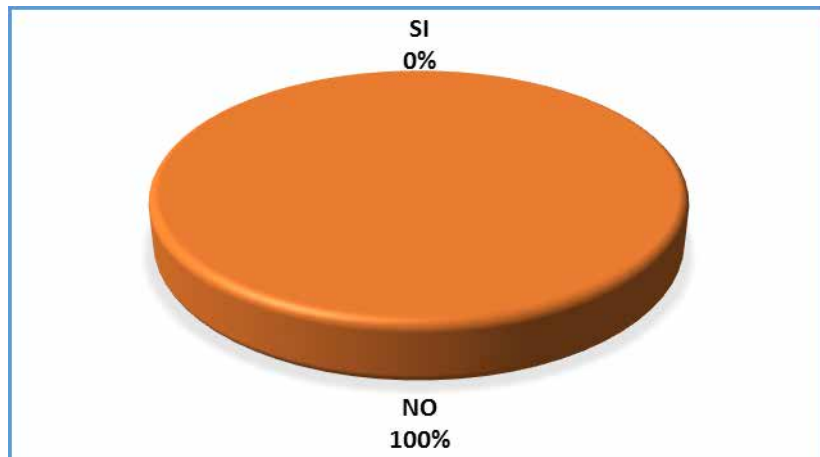
Análisis: en los resultados obtenidos se observa, que el 80% de los encuestados considera que su empresa no se encuentra trabajando al 100% su capacidad operativa, por otro lado, un 20% opina que sus empresas si trabajan el 100% de su capacidad operativa. La capacidad operativa se refiere a la utilización de la infraestructura y conocimientos disponibles para fabricar productos o bienes y servicios que optimicen su uso, con el fin de lograr niveles de eficiencia y productividad.

Ítem 7. ¿La actividad productiva de su empresa ha sido afectada por la situación económica del país?

Cuadro 8. Actividad productiva

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	10	100%
NO	-	-
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 8. Actividad productiva

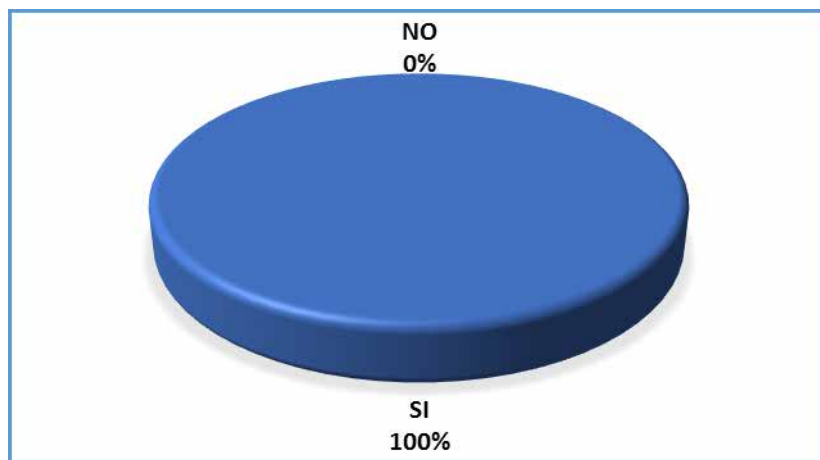
Análisis: como se observa en los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados considera que la actividad productiva de su empresa si ha sido afectada por la situación económica del país; puesto que ha hecho más difícil mantener en pie a las mismas en un entorno hiperinflacionario. El estudio de la actividad productiva es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

Ítem 8. ¿Se ha reflejado una disminución del consumo por parte de los clientes?

Cuadro 9. Disminución del consumo

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 9. Disminución del consumo

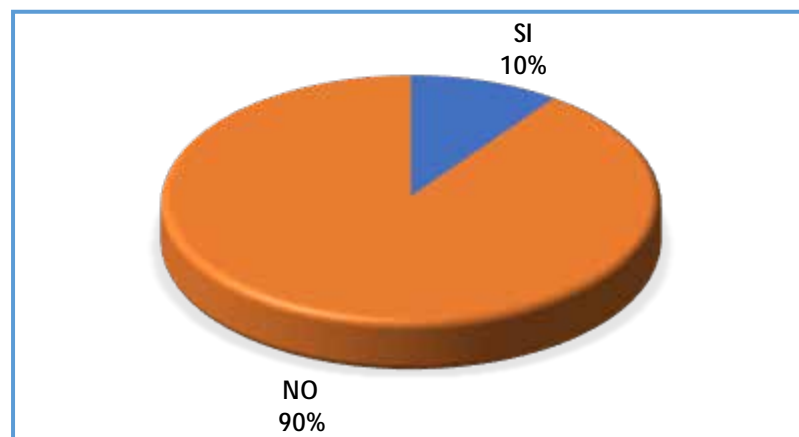
Análisis: en los resultados obtenidos, se evidencia que el 100% de los encuestados, considera que el consumo ha caído drásticamente debido a la pérdida de poder adquisitivo de los clientes que se ha ido acentuando mientras avanza la crisis económica. La alta inflación se ha hecho evidente en una caída importante de los niveles de consumo.

Ítem 9. ¿Tiene su empresa capacidad para innovar sus productos?

Cuadro 10. Capacidad de innovación

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 10. Capacidad de innovación

Análisis: en base a las respuestas, se observa que el 90% de las empresas no tienen capacidad para innovar en sus productos; mientras que el 10% afirma que si tienen capacidad de innovación. En situaciones de crisis, la innovación de productos constituye una estrategia empresarial encaminada a ganar competitividad en el mercado, tanto por el lado de la reducción de costos de producción y distribución como por los éxitos comerciales alcanzados por la vía del aumento de las ventas, la fidelización de clientes, el incremento en la participación en el mercado, entre otros.

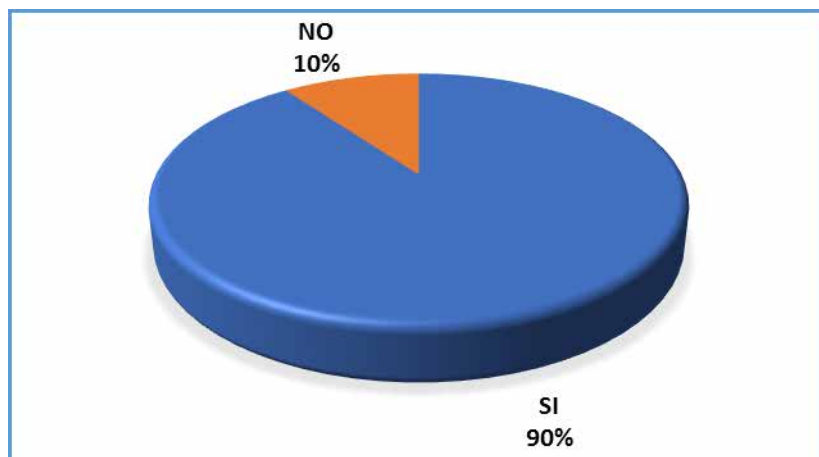
Área de Recursos Humanos

Ítem 10. ¿La mano de obra de su empresa es capaz de adaptarse a diversas funciones?

Cuadro 11. Adaptación a diversas funciones

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	100	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 11. Adaptación a diversas funciones

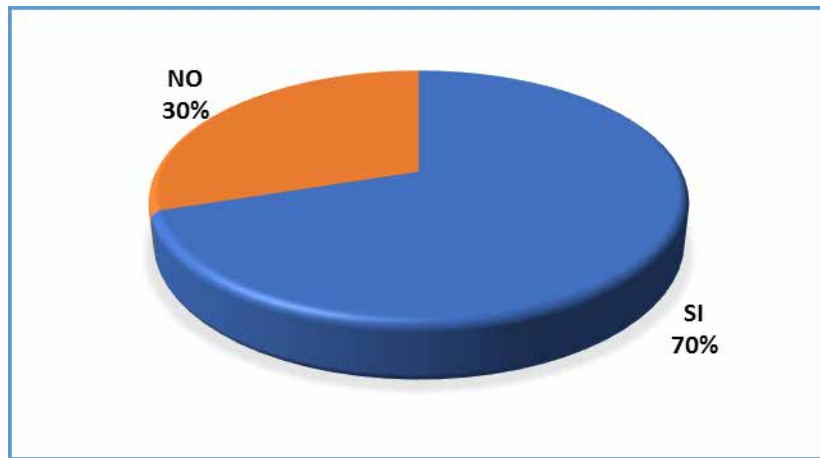
Análisis: en este ítem, el 90% de los encuestados afirma que la mano de obra de su empresa es capaz de adaptarse a diversas funciones, mientras que el 10% manifiesta lo contrario. Lo que es beneficioso tanto para los trabajadores como para la organización, puesto que la empresa puede laborar a su máximo potencial y los trabajadores adquirir nuevos conocimientos y beneficios salariales.

Ítem 11. ¿Considera Ud., que el personal de su empresa tiene poca formación técnica?

Cuadro 12. Formación técnica

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 12. Formación técnica

Análisis: en base a los resultados se observa que el 70% de las personas encuestadas indican que su personal tiene poca formación técnica, mientras el otro 30% indican lo contrario. En un escenario altamente competitivo, las empresas buscan nuevos servicios y productos para sobresalir del resto, lo que a su vez requiere de un capital humano en constante reciclaje, que sepa afrontar los retos tanto a nivel de competencias técnicas como de habilidades.

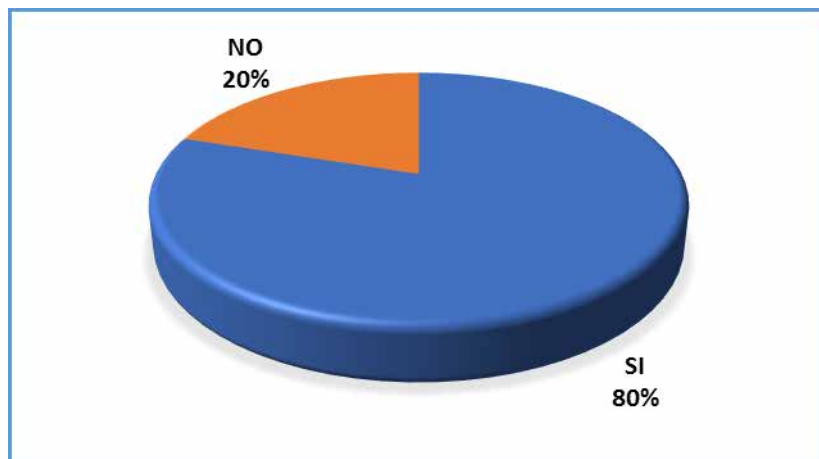
Área Financiera

Ítem 12 ¿Necesita su empresa algún tipo de financiamiento para ampliar sus operaciones?

Cuadro 13. Necesidad de financiamiento

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 13. Necesidad de financiamiento

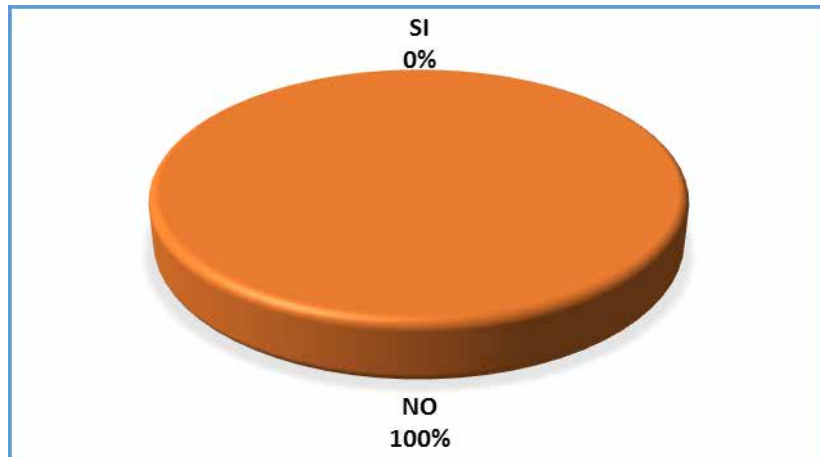
Análisis: en este ítem se observa que un 80% de las personas encuestadas señala que su empresa si necesita algún tipo de financiamiento para ampliar sus operaciones, en contraste con un 20% que no lo considera. Toda empresa, requiere de recursos financieros (capital) para realizar sus actividades, desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión. La carencia de liquidez hace que recurran a las fuentes de financiamiento.

Ítem 13. ¿Tiene su empresa capacidad de acceder a financiamiento externo con la banca privada?

Cuadro 14. Acceso a financiamiento

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	-	-
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 14. Acceso a financiamiento

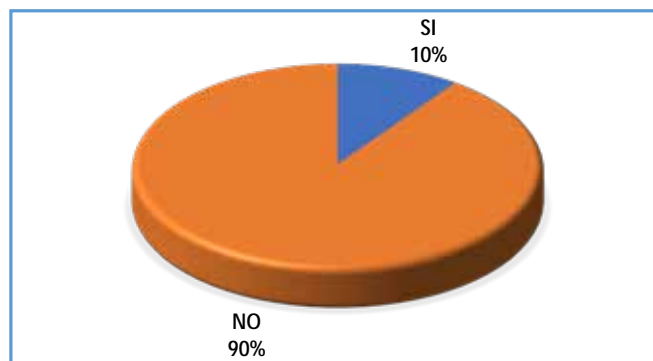
Análisis: como se observa en los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados, considera que su empresa no tiene capacidad de acceder a financiamientos con la banca privada. Uno de los primeros problemas a los que se ven enfrentadas las Pymes es al acceso a financiamiento cuando requieren un aumento de capital. Esto porque en general la banca prefiere invertir en empresas más grandes que presentan un riesgo menor a la hora de cumplir con los pagos.

Ítem 14. ¿Realiza su empresa exportaciones de sus productos?

Cuadro 15. Exportación de productos

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 15. Exportación de productos

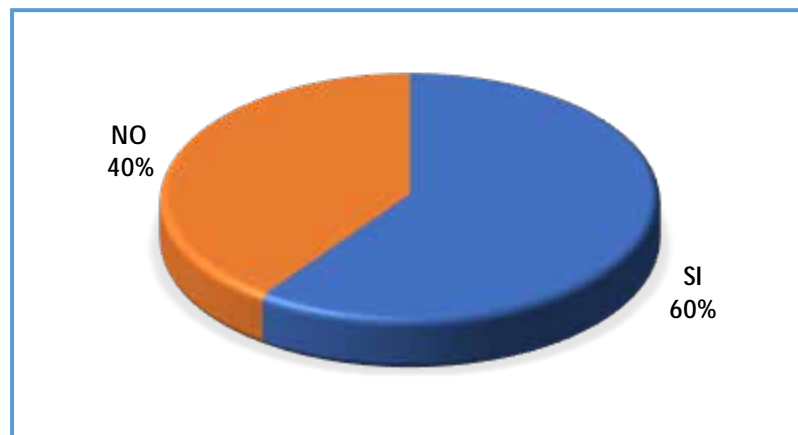
Análisis: en base a los resultados obtenidos, se observa que el 90% de las personas encuestadas no realizan exportaciones de sus productos, mientras que el otro 10% sí realiza exportaciones de sus productos. Las empresas recurren a la exportación para conseguir más ganancias y disponer de una vía de ingreso en otro mercado, obteniendo así una importante ventaja competitiva con respecto a la competencia. La exportación en el ámbito venezolano es una de las maneras de generar divisas debido al control cambiario establecido en el país.

Ítem 15. ¿Ha disminuido la calidad de sus productos para reducir sus costos?

Cuadro 16. Calidad de los productos

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 16. Calidad de los productos

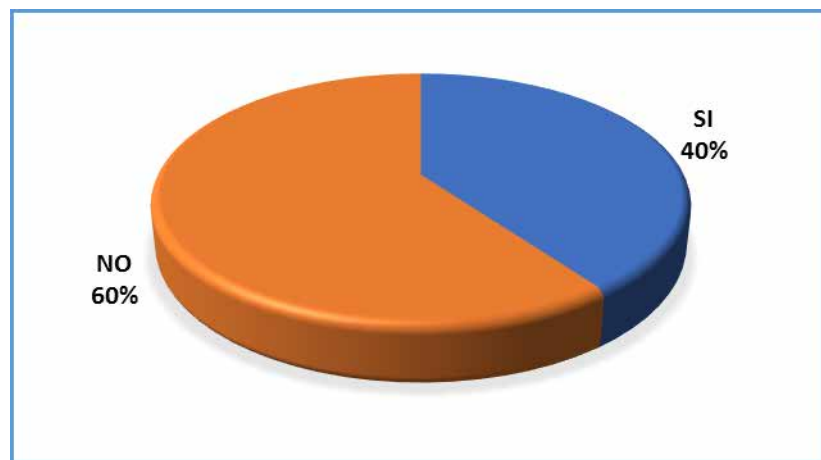
Análisis: de acuerdo a los resultados, se observa que el 60% de las personas encuestadas considera que si han disminuido la calidad de sus productos para reducir costos, mientras que el 40% indican que no han disminuido la calidad de sus productos para reducir costos. Cuando la gerencia sólo concentra sus actividades en la búsqueda de precios más bajos simplemente procede a la reducción de costos; pero en los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio. Poner en riesgo la calidad supone riesgo en la pérdida de mercado.

Área de Mercadeo

Ítem 16. ¿Maneja su empresa políticas de precios: promociones y ofertas?

Cuadro 17. Política de Precios

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 17. Política de Precios

Análisis: en base a los resultados obtenidos se puede observar que el 60% de las personas encuestadas no aplican en sus empresas políticas de precios, mientras que el 40% indican que si las aplican. La política de precios es el medio a través del cual una empresa determina los precios al por mayor y al por menor de sus productos o servicios. Este concepto está muy relacionado con el de estrategia de precios, que son todas las actividades dirigidas a la búsqueda del precio óptimo de un producto.

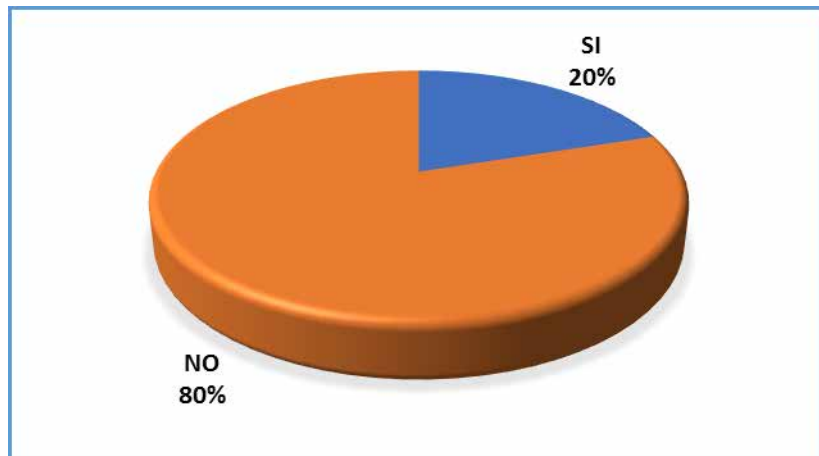
Área Tecnológica

Ítem 17. ¿Invierte su empresa en el uso de tecnología de la información y comunicación?

Cuadro 18. Inversión en TIC's

Alternativa	Trabajadores	
	Frecuencia	%
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)



Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Gráfico 18. Inversión en TIC's

Análisis: como se puede observar el 80% de los encuestados opinan que su empresa si invierte en el uso de tecnología de la información y comunicación, mientras que por otra parte, un 20% señala que no invierte en las mismas. Las TIC's son unas excelentes herramientas de gestión empresarial, que ayuda positivamente para el desarrollo y viabilidad de las organizaciones. Las TIC's agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial, permitiendo a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio.

4.3. Identificación de los factores internos y externos que afectan la gestión gerencial de las PYMES

El análisis interno identifica fortalezas y debilidades. Las fortalezas comprenden aquellas características inherentes que permiten aprovechar las oportunidades que se presentan para enfrentar exitosamente, neutralizar o atenuar las amenazas existentes para el logro de los objetivos, propósitos, metas y fines de la empresa. Caso contrario, las debilidades representan aquellas características que plantean incapacidad para enfrentar, neutralizar y/o atenuar las amenazas existentes y el desaprovechamiento de oportunidades.

En función de lo anterior, a través del diagnóstico interno de las Pymes se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 19. Factores Internos

FACTORES INTERNOS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ü Menor formación técnica del personal ü Poco acceso a financiamiento externo ü Poca capacidad económica ü Deficiente capacidad tecnológica ü Toma de decisiones centrada en una sola figura ü Carencia de políticas de precios (ofertas y promociones) ü Poca capacidad de producción ü Inexistencia de un plan de contingencia para enfrentar la crisis económica 	<ul style="list-style-type: none"> ü Mano de obra capaz de adaptarse a funciones diversas ü Capacidad para atender mercados pequeños ü Trato personalizado con el cliente ü Comunicación frecuente con los miembros de la organización ü Ubicación geográfica en uno de los municipios de mayor auge económico (San Diego)

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

Por otra parte, el análisis externo o del entorno, identifica las oportunidades que podrían estar al alcance para ser aprovechadas, así como las amenazas que podrían obstaculizar o interferir en la gestión gerencial de las PYMES. En función de ello, a través del diagnóstico externo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 20. Factores Externos

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Û Creación de redes de negocios con socios estratégicos Û Capacidad para detectar y ocupar nichos de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> Û Aumento de precios de los insumos Û Segmento del mercado contraído Û Incertidumbre política Û Competencia de productos importados Û Deficiencia de los servicios públicos Û Escasez de Materia Prima Û Constantes aumentos de sueldos y salarios Û Presencia de grandes empresas con paquetes atractivos a los trabajadores Û Hiperinflación

Fuente: Arrayago y Colombani (2019)

En Venezuela se han realizado esfuerzos para impulsar las PYMES, desde el 2001 se promulgó La Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, la cual tiene como objetivo ayudar a impulsar el desarrollo de este importante sector industrial. El impulso que se le debe dar a este sector debe comenzar por una buena orientación sobre la gestión de conducción empresarial empezando por tomar conciencia sobre lo que es crecer desde el punto de vista

empresarial. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo, y debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

En este sentido, este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Ahora bien, en Venezuela, aun cuando las características son comunes a todas las PYMES, podemos decir que en cuanto a las características especiales, tenemos una mayoría de empresas que se encuentran en estado de insolvencia, y suprimidos ante la ineficacia de las instituciones encargadas de dar apoyo a este sector, así como también, bajo la inclemencia de los entes financieros privados que se mantienen al margen de la realidad mirando hacia un solo lado, el de ellos. Por lo demás destaca la gran creatividad que ha puesto de manifiesto el sector de la pequeña y mediana industria para subsistir, ante la situación real que se presenta en el país.

En las cadenas productivas, las PYMES dependen de empresas grandes que pueden ser potenciales compradoras o con las cuales compran sus insumos. Por ello, éstas, son susceptibles a las fluctuaciones de los principales indicadores de la macroeconomía, y esto desprende la vital importancia de entender cómo la inflación afecta a las pymes.

No cabe duda, que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son fundamentales para la sobrevivencia de millones de venezolanos en estos tiempos de dificultad económica. En medio de la hiperinflación venezolana, las pymes representan la principal fuente de ingresos tanto para sus propietarios como sus empleados, así que gracias a ellas muchos venezolanos pueden "surfear la ola" de la crisis.

En este sentido, las últimas cifras publicadas apuntan que en Venezuela hay, al menos, 1.368.000 pymes, de las cuales hay 56.000 activas en comercio y servicio y 12.000 en manufacturas. Según el Instituto de Estudios Superiores de Administración

(IESA), estas pymes dan empleo a 9.000.000 de venezolanos (el 73% de los puestos de empleo del país). La gran mayoría de ellas son proyectos de emprendimiento, de carácter unipersonal o familiar. En este sentido, las mismas son muy importantes para la supervivencia de, por lo menos, un tercio de la población nacional.

Para concluir, las PYMES venezolanas son proyectos de poca inversión debido a la misma situación económica nacional y al poco respaldo financiero de la banca privada. Paralelamente, el Consejo Nacional del Comercio y los Servicios (CONSECOMERCIO), ha indicado que en los últimos 10 años han cerrado 500.000 empresas en Venezuela. En este sentido, quienes invierten en una PYME en Venezuela están apostando buena parte de su patrimonio familiar y su propio futuro, así que deben garantizar que la poca inversión que hacen se convierta en ganancias efectivas.

4.4. Sugerencia de estrategias gerenciales a las Pymes para enfrentar los embates de la hiperinflación.

La hiperinflación afecta a la actividad empresarial generando un alto impacto en ella. Puede variar en el poder adquisitivo de las personas, esto es en su capacidad de compra y variación de precios, puede favorecer o no a los acreedores, cambia la toma de decisiones, afecta a las inversiones y balanza de pagos, la productividad, genera costos administrativos y mucho más. Son varios los aspectos en que esta variable puede afectar a las empresas, por lo que las mismas deben saber adaptarse a esos cambios creando estrategias que le permitan aprovechar cada momento.

Ciertamente, la hiperinflación puede ser superada por la empresa creando precios más competitivos y reduciéndolos, o incluso reduciendo costos de producción y gastos, aunque si es generalizada poco se puede hacer sobre todo en momentos en que se rebaja el poder adquisitivo de los clientes o potenciales clientes. Esta variable es una situación ante la que la empresa debe saber reaccionar y tomar decisiones; que son más difíciles de tomar en etapas inflacionarias.

En base a los resultados de la aplicación de la encuesta y a la identificación de

los factores internos y externos que afectan la gestión gerencial de las PYMES en un ambiente hiperinflacionario se sugirieron las siguientes estrategias:

Área Administrativa

Ü **Empoderar el área de compras para la toma decisiones:** es decir, otorgar el suficiente poder a los departamentos de compras para tomar decisiones de adquisición y compra, ya que las empresas manufactureras requieran respuestas urgentes e inmediatas por su incidencia en las operaciones y su continuidad.

Ü **Establecer planes de contingencia:** en hiperinflación la toma de decisiones debe ser rápida toda vez que las condiciones pueden variar de un momento a otro. La planificación de la contingencia implica trabajar con hipótesis y desarrollar los escenarios sobre los que se va a basar la misma.

Ü **Fortalecer la relación con los proveedores:** esta estrategia se refiere a fomentar la colaboración con los proveedores alimentando relaciones fuertes y consolidadas con el fin de mantener la calidad de los productos.

Área de Recursos Humanos

Ü **Aplicar políticas de retención de personal:** esta estrategia consiste en retener a los mejores empleados, otorgando la máxima remuneración posible y un incremento salarial que sea independiente del decreto de salario mínimo.

Ü **Invertir en el desarrollo de capital humano:** esta estrategia está enfocada en desarrollar una gestión de recursos humanos clave que convierta al conocimiento y habilidades de sus empleados en posibilidades concretas de consecución de objetivos.

Área Financiera

Ü **Transformar el efectivo de moneda local a moneda fuerte:** esta estrategia se refiere a acceder al sistema cambiario donde las empresas puedan comprar y vender divisas.

Û **Cotizar los productos en moneda fuerte:** esta estrategia hace referencia a optar por vender los productos en costos de divisas extranjeras pero pagadas en bolívares.

Û **Seguimiento exhaustivo a los precios que fijen los competidores:** esta estrategia se refiere a tomar en cuenta tanto la inflación como la devaluación; un proceso que no es sencillo en hiperinflación, pero que es necesario.

Û **Aplicar políticas de descuento por pronto pago:** esta estrategia tiene como objetivo estimular a los clientes a que realicen el pago de sus deudas con anterioridad al vencimiento programado de las mismas.

Û **Asesorar a los clientes para que obtengan financiamiento:** esta estrategia se enfoca en asesorar a los clientes para que diversifiquen sus fuentes de financiamiento para que los cambios externos afecten lo menos posible el flujo de caja de la empresa.

Área de Producción

Û **Mantener un exhaustivo control de los costos de producción:** esta estrategia implicaría un esfuerzo concertado de la empresa para reducir los costos. Se enfocaría en mejorar el margen de beneficio. La lógica apuntaría a que los beneficios en un sector contraído no podría depender del volumen de las ventas al alza. De esta manera, la única ruta que la empresa podría tomar para mejorar el retorno de las inversiones es a través de la mejora de la productividad y la reducción continua de los costos.

Û **Medir el impacto inflacionario en los productos con mayor frecuencia:** esta estrategia consiste en definir cómo suben los costos, no solo a modo general sino por cada rubro en particular.

Û **Desarrollar operaciones de maquila:** esta estrategia consiste en desarrollar acuerdos con empresas extranjeras aliadas, recibiendo eventualmente materia prima y consumible, regresando productos transformados, elaborados o semi-elaborados.

Área de Mercadeo

Û **Concentrarse en los productos con mayores márgenes de utilidad:** esta estrategia se basa en perseguir e identificar un reducido nicho del mercado, con el mejor potencial de demanda incremental y simultáneamente alcanzar ventajas de costos y diferenciación de producto. Esta estrategia se basa en la creencia de que incluso en un escenario de constreñimiento, existen nichos de mercado que pueden crecer o cuando menos caer menos que proporcionalmente respecto al promedio del mercado.

Û **Diversificar la producción:** esta estrategia sugiere ofrecer al mercado un producto que resulte único respecto a los competidores. Tal diferenciación podría estar basada en la mejora de la calidad del producto o en la innovación. Nuevamente la diferenciación crearía nichos del mercado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones que a continuación se presentan, se basan en los resultados obtenidos en la investigación. Al respecto, de acuerdo al objetivo uno, que consistió en diagnosticar el proceso inflacionario de Venezuela años 2014-2018 se concluye que la hiperinflación pasó a ser el principal problema del país desde noviembre de 2017, cuando el Índice de Precios al Consumidor IPC, mostró un alza superior al 50 por ciento con relación al mes anterior. Las alarmas se encendieron y de inmediato se puso de moda el nombre de Phillip Cagan, el economista que en los años cincuenta señaló ese porcentaje como el momento en que la hiperinflación se materializa de manera innegable.

Ahora bien, la principal consecuencia de la hiperinflación es el crecimiento súbito de la pobreza. Como no se puede anticipar el ritmo al que suben los precios, los ingresos en términos reales se rezagan y los ciudadanos pierden capacidad de compra. Las cantidades demandadas de bienes y servicios disminuyen mientras que los costos crecen, lo que compromete la sostenibilidad económica y financiera de las empresas. El impacto es desigual, tanto para las empresas como para las personas, debido a las diferencias en el acceso al crédito y a los activos en divisas. Esto se agrava en Venezuela por la rápida desactualización del cono monetario y la escasez de productos por los controles de precios y la caída de las importaciones.

En el mismo orden de ideas, la hiperinflación destruye la calidad de información que ofrecen los precios y genera ineficiencias en la asignación de recursos, lo cual compromete la viabilidad de las empresas y afecta la creación de empleo. Las empresas empiezan a sufrir problemas con el flujo de caja porque la contracción en la demanda afecta el ritmo de aumento de los precios, mientras los costos se incrementan. Reaparecen viejos métodos de intercambio, como el trueque, y se tiende a exigir el pago de ciertos servicios en divisas, en lugar de la moneda afectada por la hiperinflación.

No cabe duda entonces, la importancia de su estudio, debido a que este efecto

en un sentido o en otro y su magnitud dependen del tipo de empresa, de sus actividades y de que tan sensible sea a la exposición al riesgo cambiario, debido a que se genera una situación de inestabilidad y de incertidumbre, ante la cual la gestión empresarial se vuelve más complicada y la toma de decisiones se torna en un proceso que debe prever una serie de variables, muchas de ellas ajenas al control de la empresa.

En relación al objetivo número dos, enfocado a identificar las debilidades y amenazas de las PYMES, se concluye que las capacidades de éstas para motorizar la economía, no se dan por sí sola, existen una serie de factores propios a ella, internos y externos que en conjunto crean un entorno favorable o no a las mismas, estos factores deben ser vigilados periódicamente, porque continuamente están cambiando y su intervención e impacto en la empresa, independientemente del tamaño de esta, es inminente, la diferencia de la gran empresa con respecto a las PYMES es su capacidad para enfrentarlo.

Por ello, los factores estudiados en este trabajo, han dejado claro que no actúan aisladamente, sino que en muchos casos tienen incidencia unos sobre otros y que el estado y los empresarios tienen que trabajar en conjunto, remando en un mismo sentido, para que salga a flote toda la capacidad del sector como generador de riqueza y empleo que es lo que materializa el crecimiento económico y da paso al bienestar de los pueblos en una economía social sustentable.

De igual forma y dando cumplimiento al tercer objetivo específico se pudo concluir que las PYMES del municipio San Diego del Estado Carabobo se encuentran inmersas en un ambiente lleno de adversidades y desventajas que dificultan las operaciones de cada empresa, amenazadas especialmente por una inestabilidad económica producto de una hiperinflación y unas políticas económicas errantes que han propiciado el cierre de numerosas empresas (competidores y proveedores) y que junto a las limitaciones para el comercio exterior y el acceso de divisas amenazan cada vez más las operaciones continuas de estas organizaciones. Sin embargo, esta situación abre el paso a la existencia de un mercado desatendido,

propiciado por la numerosa cantidad de empresas que han cesado sus operaciones en los últimos años, donde las PYMES deben dirigir su atención.

En este sentido, se puede considerar que las PYMES se ven forzadas a realizar mayores y mejores estrategias para poder estar alerta a todos los cambios y poder gestionar sus empresas pro activamente adelantándose en lo posible a los hechos que afecten su existencia.

Si bien es cierto, en situaciones como las que hoy vive Venezuela, no hay que lamentarse de cómo están actuando los elementos que intervienen en el desarrollo de tan importante sector, sino también hay que asirse a equipos de hombres y mujeres especialistas en el área y con visión renovada para buscar y proponer estrategias funcionales para mejorar la gestión empresarial de las mismas.

Para concluir, el rol del gerente venezolano de hoy entonces, debe estar dirigido a propiciar adecuadamente el potencial creativo, el talento humano de los miembros de la organización y saber integrar y utilizar los equipos de trabajo para lograr los objetivos y metas organizacionales. Debe cumplir múltiples roles en su empresa; es decir, saber administrar, ser gerente y a su vez líder.

Recomendaciones

A la Gerencia

Ü Implementar las estrategias sugeridas con el fin de disminuir el impacto de la hiperinflación Venezolana en la gestión gerencial de las PYMES.

Ü Usar el coaching, empowerment, la motivación, inteligencia emocional, desarrollar la iniciativa, innovar y promover la creatividad de otros.

Ü El crédito es un regalo en la economía hiperinflacionaria venezolana, por esa razón acceder a él no está fácil, pero no hay que dejar de intentarlo.

Ü Calcular la inflación interna del negocio para evitar un desfase entre los ingresos y los gastos.

Ü Trabajar en optimizar el flujo de bolívares, por ejemplo: la inversión en títulos de la bolsa de valores es una manera de hacerlo.

Ü Definir el consumidor objetivo, ya que la crisis no afecta a todas las personas de la misma manera y muchas veces se generan cambios importantes en los patrones de consumo de la población.

Ü Estar atentos a las oportunidades del mercado, hay muchos activos subvalorados y también hay vacíos que llenar por empresas que han abandonado el mercado.

Ü Aprovechar e instar al nuevo talento humano a desarrollarse profesional y académicamente para que asuman los retos en estos tiempos de cambios y en un futuro incierto.

A los Entes Gubernamentales

Ü El sector de la Pequeña y Mediana Empresa debe enfocarse como factor de impulso de crecimiento económico en Venezuela; y debe ser considerado, no solo el ramo de manufactura como es la tendencia actual, sino también el de comercio y servicios.

Ü Disminuir las trabas de orden administrativo para acceder al financiamiento y darle al sector PYME mayor alcance a ellos.

Ü Establecer convenios con el sector privado en función de acordar algunas opciones de impulso a las PYMES con ayuda del resto del sector empresarial, a través de la asociatividad, el aseguramiento de subcontrataciones, entre otros.

Ü Estimular la creación de bolsas de mercado por sector, de manera de hacer de pequeños grupos, un gran grupo a fin de acceder a mercados más fuertes.

REFERENCIAS

- Arias, Fidias. (2012); **“El proyecto de investigación introducción a la metodología científica”** (6^a ed.). Caracas, Venezuela. Editorial: Epísteme, C.A.
- Arias, Galicia. (2013); **“Inflación y Gestión Presupuestaria en Empresas Mixtas del Sector Petrolero del Estado Zulia”**. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- Ávila, E. (2016); INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DEL LA INVESTIGACIÓN [Libro en línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2c.htm> [Consulta: Enero 2019, 11].
- Bufalo, E. (2016), Debates IESA Volumen XXI N° 1, Gerenciar en tiempos de inflación [Revista en línea]. Disponible: https://issuu.com/debatesiesa/docs/gerenciar_en_tiempos_de_inflacion [Consulta: Enero 2019, 30].
- Culshaw, F. (2012); DEBATES IESA • Volumen XVII • Número 4, Pymes venezolanas con potencial de «punta de lanza» [Revista en línea]. Disponible: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/04-12culshaw.pdf> [Consulta: Enero 2019, 15].
- Escalante, M. (2010); **“BUENAS PRACTICAS EN LA GESTION OPERATIVA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL SECTOR MANUFACTURERO METALMECANICO DE CIUDAD GUAYANA”**. [Tesis en línea]. Universidad Nacional experimental de Guayana. Disponible: http://cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TRABAJOS_DE_ASCENSOS/TASLCB37Y381989EscalanteMagaly.pdf [Consulta: Marzo 2019, 22].
- García, Emily y Malavé, Evelyn. (2014); **“Propuesta de una estructura de costo para la microempresa Glass Repostería, C.A.”** Trabajo de Grado. Publicado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG). Puerto Ordaz, Venezuela.
- González, Migdlys. (2016); **“Gestión De La Complejidad Organizacional en las Empresas Familiares Venezolanas”**. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Guerrero, Billy. (2010); **“Glosario de términos de la Contabilidad de Costos”**. [Página en línea]. Disponible: https://www.academia.edu/14804701/Glosario_de_T%C3%A9rminos_en_la_Contabilidad_de_Costos [Consulta: Enero 2019, 24].

- Informe21. (2018), 89% de las empresas están afectadas por la hiperinflación [Revista en línea]. Disponible: <https://informe21.com/economia/89-de-las-empresas-afectadas-por-la-hiperinflacion> [Consulta: Marzo 2019, 23].
- León, Luis. (2018); Economía. Hiperinflación. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.quepasa.com.ve/economia/luis-vicente-leon-hiperinflacion-pecado-mortal-vender-debajo-los-costos/> [Consulta: Enero 2019, 15].
- Luna, J. (2005); “INFLUENCIA DEL CAPITAL HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE CELAYA, GUANAJUATO”. [Tesis en línea]. Universidad de Celaya Disponible: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/ventajas-pymes.html> [Consulta: Marzo 2019, 18].
- Martínez, José. (2015); “**Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para la Pymes establecidas en el Estado Táchira, como Acción en el logro de la Competitividad**”. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Montero, P. (2009); “Cámara de Comercio de Valencia ofrece oportunidades a las PYMES”. [Página en línea]. Disponible: <https://entorno-empresarial.com/camara-de-comercio-de-valencia-ofrece-oportunidades-a-las-pymes/> [Consulta: Enero 2019, 09].
- Montilla, A. (2015); “IMPORTANCIA PARA LAS PYMES VENEZOLANAS DEL USO DE LOS SISTEMAS DE SOPORTE A LA TOMA DE DECISIONES”. [Tesis en línea]. Universidad de Carabobo Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/31/art5.pdf> [Consulta: Marzo 2019, 12].
- Polimeni, Ralph. (1995); “**Contabilidad de Costos**”. (3ª ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial: MC Graw Hill.
- Ramírez Cesar, Pereyra Vanessa y Oré Mónica. (2016); “**Gerencia Estratégica Orientado A Optimizar La Eficiencia De La Gestión Comercial De La Empresa SAN ANTONIO LAB. S.A.C. , LIMA 2015**”. Trabajo de Grado. Publicado. Lima, Perú.
- Rivero, Mayerlyn. (2015); “**La Información Financiera Ajustada por Inflación en la Toma de Decisiones en las Pymes del Sector de Manufacturas de Papel ubicado en la Zona Industrial La Hamaca**”. Trabajo de Grado. Publicado. Valencia. Venezuela
- Tamayo, Mario. (2007); “**El proceso de la investigación científica**”. (5ª ed.). México. Editorial: Limusa S.A.

ANEXOS

ANEXO A
CUESTIONARIO

Ítem	Preguntas	SI	NO
1	¿Considera Ud., que la hiperinflación tiene un alto impacto en la gestión gerencial?		
2	¿La toma de decisiones en su empresa está centralizada en la sola figura del Gerente?		
3	¿Mantiene la gerencia comunicación frecuente con su equipo de trabajo?		
4	¿Posee Ud. planes de contingencia para enfrentar la actual crisis económica?		
5	¿Cree Ud., que la capacidad gerencial es un factor influyente en el desarrollo competitivo de las empresas?		
6	¿Está su empresa trabajando al 100% de su capacidad operativa?		
7	¿La actividad productiva de su empresa ha sido afectada por la situación económica del país?		
8	¿Se ha reflejado una disminución o caída del consumo por parte de los clientes?		
9	¿Tiene su empresa capacidad para innovar sus productos?		
10	¿La mano de obra de su empresa es capaz de adaptarse a diversas funciones?		
11	¿Considera Ud., que el personal de su empresa tiene poca formación técnica?		
12	¿Necesita su empresa algún tipo de financiamiento para ampliar sus operaciones?		
13	¿Tiene su empresa capacidad de acceder a financiamiento con la banca privada?		
14	¿Realiza su empresa exportaciones de sus productos?		
15	¿Ha disminuido la calidad de sus productos para reducir sus costos?		
16	¿Maneja su empresa políticas de precios: promociones y ofertas?		
17	¿Invierte su empresa en el uso de tecnología de la información y comunicación?		