

REACTIVATION OF SMALL AND MEDIUM INDUSTRIES IN THE NEW NORMALITY

REACTIVACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS EN LA NUEVA NORMALIDAD



Ibáñez, Neyda



Castillo, Rubén



Mujica, Miguel

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar las estrategias de reactivación de las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo en la nueva normalidad, producto de la pandemia COVID-19. Se fundamentó con los aportes de Castillo (2015), Carrión, Zula y Castillo (2016) entre otros. Se aplicó el método cuantitativo, utilizando la técnica de la encuesta escrita, y la observación participante. Los resultados permiten establecer como principales estrategias de reactivación: Incremento del teletrabajo, incremento en los inventarios, reducción de las operaciones justo a tiempo, y reingeniería en las cadenas de suministros (más hacia lo local o regional).

Palabras clave: Estrategias de reactivación de la industria; Pequeñas y medianas industrias; Sector autopartes; Pandemia COVID-19; Venezuela.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the reactivation strategies of the small and medium industries (PyMIS) of the auto parts sector of the Carabobo State in the new normality, as a result of the COVID-19 pandemic. It was based on the contributions of Castillo (2015), Carrión, Zula and Castillo (2016) and others. The quantitative method was applied, using the technique of the written survey, and participant observation. The results allow to establish as main reactivation strategies: Increase in telework, increase in inventories, reduction of just-in-time operations, and reengineering of supply chains (more towards local or regional).

Keywords: Industry reactivation strategies, Small and medium industries, Auto parts sector, COVID-19 pandemic, Venezuela.

Fecha de recepción: 12-02-21

Fecha de aprobación: 09-03-21

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4751635>

¹ Economista. Maestría en Administración de empresas. Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora Titular de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela. Coordinadora general del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de FACES-UC. Investigadora Senior del CIDPyMESMicro y acreditada PEII-ONCTI, Venezuela. Correo electrónico: nibanez@uc.edu.ve ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4954-0676>

² Economista. Maestría en Administración de empresas. Grado de Doctor en Ciencias Gerenciales. Director en Metalcon, C.A., Director en FAVENPA, Director en AVEX, Presidente de la Alianza Empresarial BASC Venezuela. Investigador Senior del CIDPyMESMicro. y acreditado PEII del Observatorio Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (ONCTI), Venezuela Correo: ruben.castillo70@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-1545-5211>

³ Licenciado en Administración. Maestría en Administración de empresas. Grado: Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor Titular Jubilado de la Universidad de Carabobo, Venezuela. Investigador Emérito del CIDPyMESMicro. Correo: miguel.mujica@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-4364-8769>

INTRODUCCIÓN

La crisis económica venezolana se encuentra agravada por la pandemia COVID-19, ocasionada por el coronavirus SARS CoV-2, que ha azotado una estructura productiva y empresarial con debilidades acumuladas, tal como lo expresan Mujica, Ibáñez y Castillo (2020), se encuentra en una depresión, que incluye dos características necesarias: 1) un declive del Producto Interno Bruto (PIB) mayor del 10%; y 2) una recesión que dure 3 o más años; y aunque la crisis afecta a todas las empresas, el impacto será mucho mayor en el caso de las microempresas y las PyMIS, por su peso en la estructura empresarial de la región.

Con base en lo anterior, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020) clasifica los sectores económicos y expone la intensidad de los efectos de la pandemia, para cada uno de ellos, además, estima que un 34,2% del empleo formal y un 24,6% del PIB de la región corresponden a sectores fuertemente afectados por la crisis derivada de la pandemia. Tal como se observa en el siguiente cuadro 1.

Cuadro 1. Intensidad de los efectos de la crisis de la pandemia, por sector de actividad económica

Fuertes	Significativos	Moderados
Servicios de turismo	Minería	Agricultura, ganadería y pesca
Industria cultural tradicional	Electricidad, gas y agua	Producción de alimentos para el mercado interno
Comercio	Construcción y materiales para la construcción	Insumos y equipamiento médico
Reparación de bienes	Servicios empresariales	Medicamentos
Hoteles y restaurantes	Actividades financieras	Telecomunicaciones
Transporte	Bebidas	Envases
Moda	Muebles y madera	
Automóviles	Industria química	
	Electrónica - Maquinaria y equipo	

Fuente: CEPAL (2020)

De acuerdo al esquema anterior, el sector automotriz es de gran importancia en las economías latinoamericanas por el impacto que puede generar en la reactivación de los otros sectores que dependen de ella. Es por ello que este estudio se ubica en las PyMIS de autopartes, y del Estado Carabobo por considerar a esta región como emblemática de la empresa nacional, ya que

concentra una proporción importante del parque industrial venezolano. Tal como indica Ibañez, Castillo y Mujica (2019) en el estado carabobeño se ha consolidado el 90 % de las fábricas de neumático, 72% de las empresas de autopartes, 64% de las ensambladoras de vehículos, 60% de la industria química, 55% de la manufactura de alimentos y 60% de la agroindustria.

Por lo tanto, las PyMIS del sector autopartes del estado carabobeño, representan un volumen importante en la generación de empleo y de su cadena de suministros, y por lo tanto de interés en el estudio de las estrategias de reactivación de este sector. Sin embargo, éste se ha visto afectado negativamente en su operatividad debido a factores externos como la megadepresión venezolana, al presentarse una recesión de más de 7 años y un declive del PIB desde el 2013 que acumula un 84%, además de la hiperinflación que comenzó a finales del año 2017, aumentando los costos de producción, desestimulando las inversiones, e incidiendo en la disparidad cambiaria, en importaciones de productos terminados, desencadenando la pérdida de poder adquisitivo, el bajo consumo y desempleo; y además la inseguridad jurídica de los derechos a la propiedad privada, y de servicios públicos. Aunado a la pandemia que ha exacerbado los problemas de las PyMIS por factores internos como la pérdida de la cadena de suministros, que se ha traducido en dejar de lado prácticas gerenciales como el justo a tiempo, aumentando el inventario, escasez de combustible, la baja tecnología y capacitación necesaria para afrontar la problemática de la pandemia. Todo esto, ha contribuido a la inactividad de las empresas del sector autopartes.

El sector automotriz en Venezuela está seriamente afectado, según Ibañez, Castillo y Mujica (2019) manifiestan que se registró para el cierre del año 2018 un descenso en las ventas de vehículos Completely Knock Down (CKD) o kit de ensamblaje de 14,6% con respecto a 2017 y una reducción de 98,7% respecto a 2008, mientras que las ventas de autopartes para 2018 se redujeron en un 45,5% con respecto a 2017 y en un lapso de 10 años, 2008-2018 una disminución del 89,8%; y en la actualidad se demuestra un mayor el declive ante la pandemia.

Por esta razón se ha ubicado el estudio en las PyMIS del sector autopartes, y específicamente del Estado Carabobo en Venezuela, por considerar a esta región como emblemática de la empresa nacional, ya que en éste se ha concentrado el 72% de las empresas de autopartes del país, lo que a su vez representa un volumen importante en la generación de empleo y de su cadena de suministros, y por lo tanto de interés en el estudio de las estrategias de reactivación en el sector considerado por la CEPAL como ramo que ayuda a la disminución de las brechas internas en la estructura productiva.

Por consiguiente, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las estrategias para reactivar las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo ante la pandemia COVID-19? Ante esto, se

establece como objetivo: determinar las estrategias de reactivación de las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo en la nueva normalidad producto de la pandemia COVID-19.

FUNDAMENTACION TEORICA

El manejo de la teoría requerida por la investigación en particular, ratifica que las teorías son dinámicas, ubicadas en el tiempo y en el espacio, ya que se puede tener una teoría para explicar un problema en un momento dado, como en este caso las estrategias de reactivación de la industria (PyMIS) del sector autopartes en la nueva normalidad.

ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN DE LA INDUSTRIA

En el eje teórico de estrategias de reactivación de la industria, se parte desde el concepto de estrategia. Este concepto tiene una gran variedad de acepciones primitivas desde el origen militar hasta el campo industrial, como se muestra en el cuadro 1

Cuadro 1. Definiciones primitivas de la estrategia

AUTORES	DEFINICIÓN
Definiciones primitivas (derivación militar)	
Sun Tzu	Enfrentar a un oponente y luchar por un determinado territorio limitado y constante a la vez, conseguir cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. Rendir al enemigo sin combato es el colmo de la habilidad.
Clausewitz	El uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra
Origen etimológico stratego	Planificar la destrucción del enemigo en razón de un uso eficaz de los recursos
Definiciones primitivas (campo industrial)	
Krause	El único campo de batalla verdadero de la empresa es la mente de los clientes, para eso se debe evaluar los planes de competencia
Neumann y Morgenstern	Serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta
Chandler	Determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas

Fuente: Castillo (2015)

Estas definiciones de la estrategia se adaptan para la industria, encontrando otros conceptos que pueden ser vinculados a la nueva normalidad. Estos abordan variables del entorno, y también por la industria, como se observa en el cuadro 2

Cuadro 2. Definiciones actuales de la estrategia

AUTORES	DEFINICIÓN
Barnard	Dividir el propósito en objetivos y acciones concretas a realizar, incentivar y controlar al personal ejecutivo y manejar la organización informal (cultura organizacional) para conseguir la compatibilizada del personal
Drucker	Era la respuesta a dos preguntas ¿Qué es nuestro negocio? ¿Qué debería ser? Orientado a los gerentes deberían saber con qué recursos cuenta la empresa y cuáles debería tener
Andrews	Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser
Ansoff	Conjunto de directrices y reglas de decisión que permiten el crecimiento ordenado y estable. Es la evaluación y análisis del ambiente interno y externo a la empresa y su definición del vector de crecimiento.
Mintzberg	La estrategia es un plan, un curso de acción conscientemente determinado, una pauta de acción para lograr vencer al enemigo sometida a un patrón para establecer objetivos comunes y concretos de las personas que conforman a organización. La estrategia implica posición o ubicación de la empresa en la economía, y en el entorno donde se integra como perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, por medio de sus intenciones y sus acciones (Weltanschauung)
Quinn	Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
Porter	La estrategia competitiva implica la definición de cómo a empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales fines.
Grant	Determinante del éxito de la organización, que implica una definición de objetivos claros, consistente y en el largo plazo que proporcione coordinación y comunicación, una profunda comprensión de su entorno competitivo; un adecuado uso de sus recursos; y una implantación efectiva
Francés	Se puede definir de forma amplia (definición de objetivos, acciones y recursos que orienten el desarrollo de una empresa) o en forma restringida (plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre)
Chan y Mauborgne	Capacidad de crear espacios nuevos sin competencia. Capturar espacios de mercados no aprovechados, así como la creación de demanda que genera oportunidades para un crecimiento altamente rentable

Fuente: Castillo (2015)

Los modelos avanzan hacia el modelo de las cinco Ps de la estrategia de Mintzberg (1987), para atender a los factores internos y externos integrando cinco definiciones de estrategia: estrategia como plan (curso de acción

determinado), como pauta de acción (maniobra para ganarle al competidor), patrón (abarca el comportamiento que se desea producir), posición (ubica la organización en un entorno externo y en otras) y perspectiva (se concentra en los factores internos de la organización). En este sentido la formulación de estrategias, se planteó para la segunda etapa de reactivación de la industria, tal como argumenta la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020), en la que habría tres etapas de abordaje en situación de pandemia:

- 1) La primera se relaciona con las medidas de emergencia que hay que tomar en corto plazo.
- 2) En la segunda se mantendrán muchas de las restricciones a las actividades económicas y sociales, y “esta etapa es la que habitualmente se denomina de reactivación”,
- 3) Tendrá lugar cuando no haya peligro de contagio.

Entonces, la formulación de la estrategia para la reactivación del sector de autopartes venezolano, consideró las cinco Ps de la estrategia de Mintzberg, y se comenzó por la identificación y la evaluación de la posición actual de la industria.

De allí que se interpreta para efectos de este estudio a la estrategia para la reactivación del sector de autopartes venezolano se puede definir como el conjunto de objetivos y acciones que la industria puede desarrollar para potenciar su valor de mercado, posicionamiento en el contexto nacional e internacional y perdurabilidad, considerando tanto factores internos como externos a la industria. El análisis del entorno debe estar sujeto a los aspectos inmediatos a la empresa en la industria de orden competitivo y los aspectos de procedencia más general que provienen del cuerpo social como las responsabilidades y presiones sociales. Mientras que las variables que analiza la industria se centran fundamentalmente tanto en una autovaloración de la empresa en la industria, con el objetivo de determinar las áreas de superioridad y las áreas defectuosas desde un punto de vista competitivo, como en una consideración de los valores, las creencias y las áreas de mayor conocimiento de los miembros relevantes del equipo directivo.

PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS DEL SECTOR AUTOPARTES

Una Pequeña y Mediana Industria, expresada en la Ley de promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria, Presidencia de la República de Venezuela (2014) está referida a aquellas unidades organizadas jurídicamente, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo para transformar materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o

semielaborados dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad. Según el referido decreto, se considerará Pequeña Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas mil Unidades Tributarias (200.000 U.T.).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PyME), son formas de organización empresarial que responden por la producción de una buena parte de los bienes y servicios en la sociedad contemporánea, tal como lo expresan Carrión, Zula y Castillo (2016) son, en su mayoría, de origen familiar y de orientación hacia la supervivencia, lo que conduce a incentivar en la cultura organizacional, entendida como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas de la organización que deben guiarla hacia el éxito y la excelencia, y del cual Ibañez, Castillo y Mujica (2019) manifiestan que el éxito de éstas, pasa por el entendimiento de la dirección estratégica hacia la diferencia entre el autoempleo y el emprendimiento. La expresión práctica de esto ha sido para Carrión, Zula y Castillo (2016) una tendencia hacia el gobierno corporativo, entendido como un conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo. Aunque este estilo de dirección nació en el seno de las grandes empresas, se ha extendido a las pequeñas y medianas.

Las Pequeñas y Medianas Industrias y Empresas (PyMIS) han sido afectadas en esta pandemia, y son de interés en la estructura productiva y en la reducción de brechas internas como expresan la Flores (2017) considerando a las PyMIS como aquellas empresas que generan mayor impacto en la economía de una nación, debido a su capacidad de absorber parte de la población activa, su flexibilidad, así como su adaptabilidad para satisfacer las necesidades del mercado, lo cual se demuestra, según López (2016) por las diferentes iniciativas gubernamentales de diferentes países que buscan apoyarlas y proyectar en temas de competitividad a futuro.

En el contexto de las PYMES, García y Nava (2019) exponen la importancia de considerar como factores determinantes de la estrategia a los comportamientos proactivos, dado que encontraron que las PYMES con arquetipos prospectores, tienen mejores resultados para su perdurabilidad; sin embargo, el estudio lo realizaron sobre distintos sectores, por lo que los resultados no pueden generalizarse.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo se ubica en el paradigma *positivista*, el cual según Labra (2013), “desde un punto de vista epistemológico, el positivismo tiene una posición que se puede resumir a partir de las ideas siguientes, él es dualista/objetivista y una actitud distante y no interactiva del investigador” (p. 14), caracterizándose por la búsqueda de los hechos o causas de los fenómenos, con independencia de los estados subjetivos de las personas que se encuentran próximas a la

investigación, permitiendo obtener una visión de la realidad, como un espacio estable y estructurado.

La elección de un paradigma en investigación se asocia por los objetivos específicos que se basaron en un diagnóstico, identificación, calificación, clasificación y análisis, para la determinación de las estrategias de reactivación de las PyMIS ante la pandemia COVID-19 desde abril a junio 2020. Además los investigadores de este estudio, por su experiencia y su ontología en el proceso, los conllevaron al uso del *método cuantitativo*, basado en lo hipotético-deductivo considerando que la naturaleza del tema estudiado determinó el método a emplear, tal como expresa Sánchez (2019), se parte de premisas generales para llegar a una conclusión particular, siendo el objeto de estudio quién, dada su propia naturaleza, determina el método a emplear.

En este sentido, el tipo investigación fue de tipo descriptiva, que según Hernández y Mendoza (2018) éste busca especificar propiedades, característica y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. En razón a esto, se puede afirmar que el presente estudio está enmarcado en este tipo de investigación por su intencionalidad de las estrategias de reactivación de las PyMIS ante la pandemia COVID-19; y con diseño de campo el cual según Piñero y Perozo (2019) consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos, que sirven a investigaciones de tipo descriptiva, analítica, correlacional y experimental, entre otras, donde se recaudan datos numéricos o información descriptiva. De acuerdo a lo anterior, se especifica que el grado de abstracción se caracterizó por ser un estudio aplicado o utilitario, y según la estrategia empleada, una combinación de estrategia de campo y la revisión documental, en este tipo de investigación, según Rojas (2015) consiste en caracterizar un fenómeno de la realidad tal como se presenta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores en un espacio y tiempo determinado.

De lo señalado anteriormente, la población estuvo conformada por las empresas agrupadas en el gremio que agrupa las empresas más relevantes del sector con una antigüedad de más de 50 años, la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores (FAVENPA), y la componen 58 empresas fabricantes de autopartes.

Para la determinación de la muestra se escogió como técnica de muestreo, el Probabilístico aleatorio simple al azar sin reemplazamiento, que para Otzen y Manterola (2017) garantiza que todos los individuos que componen la población objeto de estudio tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Dado que la población es relativamente pequeña y finita con todos sus integrantes conocidos, arrojó como resultado 31 PyMIS de autopartes ubicadas en el Estado Carabobo, sin embargo, del total de la muestra se logró obtener 61,29% de los instrumentos válidos, es decir 19 cuestionarios en el período abril a junio 2020.

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta escrita, la observación participante, y la observación documental, considerados en la investigación cuantitativa según Durán (2019). La observación participante fue fundamental para la recolección de información y corroborarlo con las respuestas obtenidas en la aplicación del cuestionario, siendo éste uno de los instrumentos utilizados.

El instrumento fue el cuestionario directo estructurado, conformado por 36 ítems o preguntas, además de las preguntas de datos de identificación de la persona, con una confiabilidad de alfa de cronbach que dio como resultado: muy alta confiabilidad, dado que el parámetro alfa obtenido, fue de 0,84; este coeficiente oscila entre 0 y 1, cuánto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad de la selección de variables propuesta, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,70.

Los ítems fueron matriz, manejados según la escala de Likert. Las opciones de las preguntas se dividieron en casos de una sola respuesta, y en casos de respuesta múltiple. Las escalas de valoración calculan en forma automática un promedio ponderado para cada opción de respuesta.

Para la validez de criterio se obtuvo con 5 expertos, vinculado con la teoría, que según Hernández y Mendoza (2018) cuanto más elaborada y comprobada se encuentre la teoría que apoya la hipótesis, la validación del constructo arrojará mayor luz sobre la validez general de un instrumento de medición, y esta es la validez de constructo.

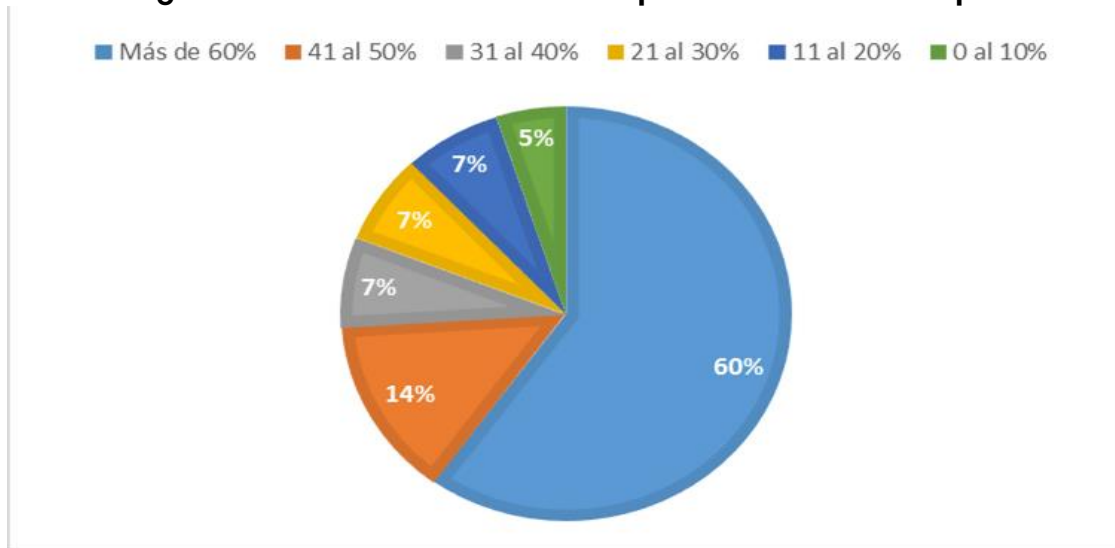
Para el procesamiento de los datos se diseñó una hoja de cálculo de Microsoft Excel®, de tal manera que permitió desarrollar el proceso de forma automatizada; en la cual se requirió como parámetros de entrada la cantidad de ítems o preguntas realizadas y las respuestas codificadas con un valor del 1 al 5 que respondieron los encuestados por cada pregunta formulada.

Para la presentación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva, se usó tablas, gráficas, tomando en cuenta que permiten hacer comparaciones, tal como manifiestan Rendón, Villasís y Miranda (2016). Para ello, se calcularon los porcentajes de respuestas, correspondiente para cada ítem, presentándolos en gráficos de columnas y circulares.

RESULTADOS

Se comenzó por preguntas orientadas a los factores externos, mostrando el diagnóstico de la continuidad operativa y de producción de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo en el periodo de pandemia abril a junio 2020.

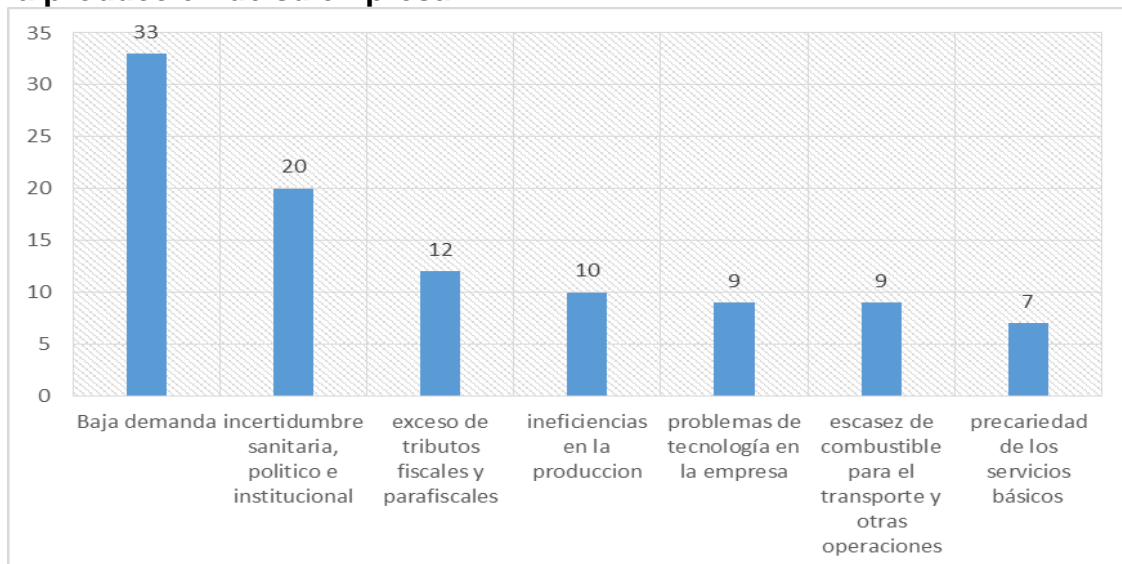
Gráfico 1 ¿cómo se ha visto afectada la operatividad de su empresa?



Fuente: Elaboración propia (2021)

En respuesta a ello, los entrevistados expresaron que como consecuencia de la paralización de las empresas por el estado de alarma nacional por el COVID-19, se afectó en más de 60% la operatividad de la empresa.

Gráfico 2 ¿Cuáles son los factores que más han afectado la continuidad de la producción de su empresa?

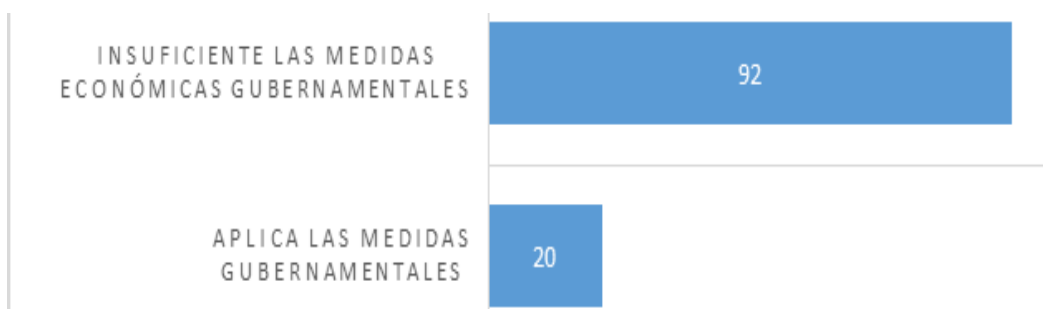


Fuente: Elaboración propia (2021)

Se identificó los factores que más han afectado la continuidad de la producción de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo en el periodo abril a junio 2020 en 33% baja demanda, 20% incertidumbre en el escenario sanitario, político e institucional, 12% en exceso de tributos fiscales y parafiscales, 10% ineficiencias en la producción, 9% problemas de tecnología en la empresa, 9%

escasez de combustible para el transporte y otras operaciones; 7% precariedad de los servicios básicos (electricidad, agua, teléfono, internet, y otros).

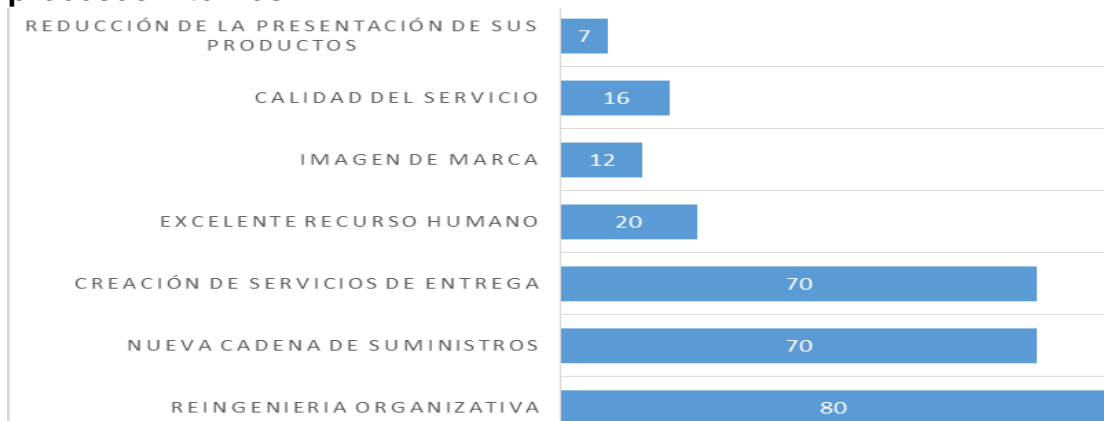
Gráfico 3 ¿Usted es beneficiario de las medidas económicas adoptadas por el Gobierno para apoyar a las empresas? Si su respuesta es afirmativa, ¿Son suficientes las medidas económicas gubernamentales?



Fuente: Elaboración propia (2021)

Siguiendo, al 80% de estas empresas no le aplica las medidas económicas adoptadas por el Gobierno para apoyar a las empresas ante la pandemia del COVID-19, y del resto, el 92% perciben que son insuficientes y deficientes estas medidas

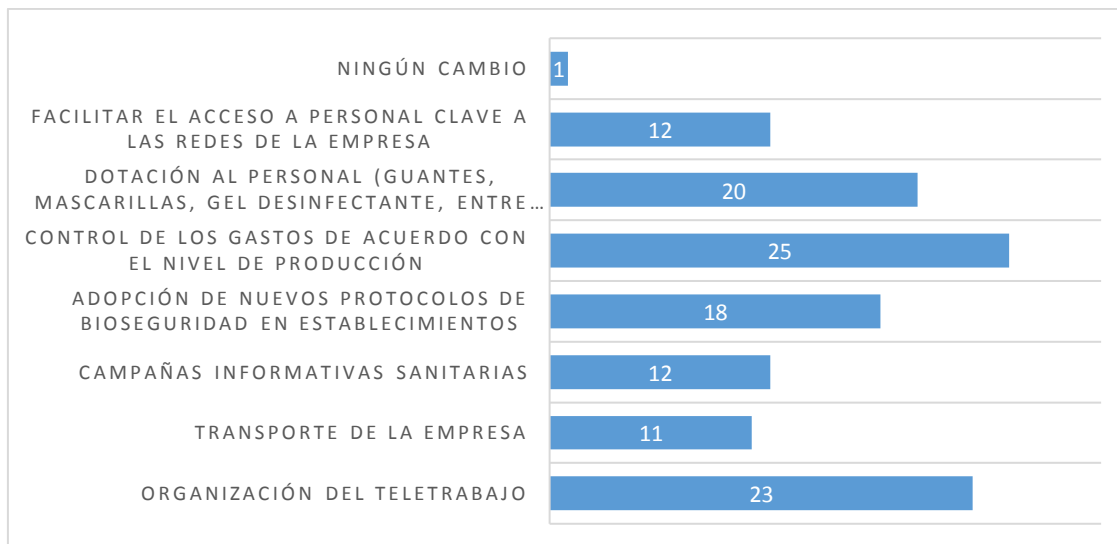
Gráfico 4 ¿Cuáles han sido los principales problemas asociados a sus procesos internos?



Fuente: Elaboración propia (2021)

Los problemas asociados a la pandemia, llevaron a un análisis de los procesos internos de las PyMIS en estudio, desde abril a junio 2020, ha involucrado un 80% la readaptación y reingeniería organizativa, y de allí un 70% en la formación de nueva cadena de suministro y en la creación o utilización de estructuras de entrega a destino del cliente, 7% reducción de la presentación de su producto, 20% en la excelencia del recurso humano (personal técnico), 12% imagen de marca, 16% calidad del servicio (soporte técnico).

Gráfico 5 ¿Cuáles han sido los principales cambios que han introducido a su empresa?



Fuente: Elaboración propia (2021)

Adicionalmente, se clasificó los principales cambios que han introducido las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo para su continuidad operativa y de producción en el periodo de pandemia abril a junio 2020: 23% implementa modalidades de trabajo a distancia y jornadas laborales flexibles (organización del teletrabajo); 11% transporte de la empresa para el personal; 12% campañas informativas sanitarias y de capacitación sobre ciberseguridad) a través de los canales de comunicación con su personal; 18% desarrolló, adecuación e implementación de medidas de higiene y seguridad laboral (protocolos de bioseguridad); 25% control de los gastos de acuerdo con el nivel de producción; 20% dotación al personal de materiales y equipos de protección personal (guantes, mascarillas, gel desinfectante, entre otros); 12% facilitar el acceso a personal clave a la red interna de la empresa (correo electrónico de la empresa, herramientas colaborativas; 1% ningún cambio.

DISCUSION

Los resultados obtenidos permitieron determinar las estrategias de reactivación de las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo ante la pandemia COVID 19, entre ellas se tienen:

Cuadro 5. Estrategias de reactivación de las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes ante la pandemia COVID 19

Estrategia	Descripción
Capacitación en ciberseguridad por el teletrabajo	Se ha incrementado por la pandemia, implicando un cambio de paradigma, y se ha instaurado como un proceso normal
Reducción de las operaciones justo a tiempo	Esta práctica gerencial no es prioritario en pandemia, se requiere tener inventarios para hacer frente a las eventualidades en situaciones como la pandemia
Reingeniería en las cadenas de suministros	Se rompió la cadena de suministros, quedando desabastecidas, por eso se ha orientado más hacia lo local o regional para tener garantías de suministros
Reducción de la utilización de oficinas	Aún en Venezuela hay mucho apego al trabajo de oficina, pero la tendencia es hacia el trabajo remoto, que involucra ahorros de mantenimiento, energía, y costos en general de la existencia de oficina física.
Revisión constante de precios por la hiperinflación	No se ajustaba precios para mantener cuotas de mercado o para que la competencia no lograra tomar un nicho mayor. Es necesario ajustar precios para no caer en bancarrota.
Intensifican la cobertura en moneda dura, inventarios y bienes	Para defendernos de la hiperinflación inmerso en éste desde finales del año 2017
Más agresividad con el esquema de ventas, eliminando el crédito y migrando al esquema pre-pago o de contado	Por la hiperinflación ha imposibilitado el crédito, y para no perder el valor de dinero en el tiempo, se opta por sistemas prepago o de contado.
Optimización y orientación hacia la mejora que garanticen un flujo de caja positivo	Es de importancia para hacer frente a las obligaciones de la organización
Optimización de las ventas en línea	La plataforma en línea pasa de un canal adicional de venta, hacia un canal de mayor uso para la concreción de la venta, y que se estima se mantenga pos- pandemia
Creación o utilización de estructuras de entrega a destino del cliente	Cada vez es mayor el uso y participación de mecanismos de entrega en el destino del cliente
Adecuación o redefinición del portafolio de productos con demanda	Al reducirse el tamaño de la economía, ha disminuido la demanda, y ubicar aquellos productos que cautiven el interés del consumidor
Adecuación de la estructura organizativa	Optimizando todos los procesos internos. Eliminando la burocracia, actuar con rapidez y flexibilidad
Reducción del tamaño de la empresa	La reducción de la economía venezolana ha direccionado a disminuir el tamaño de la empresa para sobrevivir

Fuente: Elaboración propia (2021)

CONCLUSIONES

La principal conclusión del estudio es que las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo han introducido cambios para la continuidad operativa y de producción en el periodo de pandemia abril a junio 2020, y está en capacidad de identificar los factores y las estrategias orientados a la reactivación de la empresa.

En el caso de las PyMIS de autopartes, la pandemia ha incidido en sus procesos internos, y en este escenario refleja que la resiliencia empresarial y reingeniería organizativa se convierte en factores estratégicos para el mantenimiento operativo y de producción de las mismas, y su carencia constituye un factor que

afecta el desempeño y los procesos de readaptación y reingeniería organizativa de las PyMIS en estudio.

Cabe resaltar que las pequeñas y medianas industrias de autopartes del Estado Carabobo están conformando un nuevo reto de resiliencia organizacional acorde con los cambios que han introducido, se han implementado modalidades de trabajo a distancia y jornadas laborales flexibles, y se han postergado eventos, suspendido viajes y apoyado la realización de actividades de sensibilización y difusión de información para la prevención de los contagios y su implantación convergen en estrategias adecuadas a sus relaciones con el entorno actual de emergencia nacional por la pandemia del COVID-19.

Finalmente, se concluye con las siguientes estrategias de reactivación: 1. Incremento del tele trabajo; 2. Incremento en los inventarios; 3. Reducción de las operaciones justo a tiempo; 4. Reingeniería en las cadenas de suministros (más hacia lo local o regional); 5. Reducción de la utilización de oficinas; 6. Revisión constante de precios por la hiperinflación; 7. Optimización y orientación hacia la mejora que garanticen un flujo de caja positivo; 8. Optimización de las ventas en línea; 9. Creación o utilización de estructuras de entrega a destino del cliente; 10. Adecuación o redefinición del portafolio de productos con demanda; 11. Adecuación de la estructura organizativa; 12. Reducción del tamaño de la empresa.

La pandemia se unió a la situación problemática que venía atravesando la economía venezolana desde el año 2018, sin embargo, también mostró la capacidad de adaptación de algunas empresas de autopartes del Estado Carabobo para suplir las debilidades de los sistemas productivos.

REFERENCIAS

Carrión, L; Zula, J; y Castillo, L. (2016). *Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador*. Documento en línea. Recuperado en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/09CA201601.pdf>

Castillo, R. (2015). Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo de estrategias que coadyuven al proceso de internacionalización de las empresas de autopartes venezolanas. *Tesis Doctoral*, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional. Caracas, Venezuela.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020). *Informe especial COVID-19, N° 4. Sectores y empresas frente al COVID-19, emergencia y reactivación* [en línea] Recuperado en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>

Durán, D. (2019). Instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos frente a la investigación mixta o complementaria. *Revista Consensu*, 3 (2), pp. 41-56.

Flores, V. (2020). Las pymes y los procesos gerenciales. Análisis de sus bases filosóficas y su praxeología en Venezuela. *Revista educación y tecnología* 6 (11), pp. 16-29

- García, O y Nava, R. (2019). Características del dueño-administrador en la innovación y desempeño de pequeñas y medianas empresas metalmecánicas de la Industria Automotriz del Valle de Toluca. *Revista de estudios en contaduría, administración e informática*, 23 (8), pp. 39-62.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, México: Mc Graw Hill.
- Ibáñez, N; Castillo, R; y Mujica, M. (2019). Pensamiento estratégico de las pequeñas y medianas industrias en la complejidad económica. *Revista Negotium*, 15 (43), pp. 5-21
- Labra, O. (2013). Positivismo y Constructivismo: Un análisis para la investigación social. *Rumbos TS*, 7 (7), pp. 12 – 21.
- López, D. (2016). Factores de calidad que afectan la productividad y competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas del sector industrial metalmecánico. *Entre Ciencia E Ingeniería*, 10 (20), pp. 99-107. Recuperado en: <https://revistas.ucp.edu.co/index.php/entrecienciaeingenieria/article/view/363>
- Mintzberg H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. En: Fall 1987 *California Management Review*.
- Mujica, M; Ibañez, N; y Castillo, R. (agosto, 2020). *Nuevos desafíos de la Administración post pandemia: la ubicación académica de la Administración y estrategias empresariales*. En J. Pineda (Presidencia Colegio de Licenciados en Administración del Estado Carabobo). Ciclo de talleres por el 38 aniversario de la promulgación de la ley de ejercicio de la profesión de Licenciados en Administración, Valencia., Venezuela.
- Otzen, T.y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35 (1), 227-232.
- Piñero, L. y Perozo, L. (2019). Ruta metodológica para avanzar en el periplo de la investigación educativa con variable compuesta o predicativa, *Revista Orbis* 14 (42), 60-74.
- Presidencia de la República de Venezuela (2014). Decreto 1413 con Rango, Valor y Fuerza para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social. *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6151* del 13/11/2014. Caracas.
- Rendón, M., Villasís, M., y Miranda, M. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, 63 (4), pp. 397-407.
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación Científica: Una Simplificación de la Complicada Incoherente Nomenclatura y Clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*. Vol. 16. No. 1. 2015. Pp. 1-14.
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13 (1), pp. 102-122.