



El reto de la planificación estratégica en las Pymes

Revista Publicando, 3 (8). 2016, 335-344. ISSN 1390-9304

El reto de la planificación estratégica en las Pymes

Guillermo Valencia Maldonado¹, Marco Alfonso Erazo²

1 Universidad Central del Ecuador, gvalencia@uce.edu.ec

2 Universidad Central del Ecuador, merazo@uce.edu.ec

RESUMEN

El artículo se propuso realizar una investigación de tipo documental y exploratorio para caracterizar los resultados reportados en la literatura sobre las dificultades que conlleva el desarrollo de la planificación estratégica para las Pymes. Se recopilaron los artículos que contuvieran el término “Pymes” en su título, en la base de Datos de Scopus. De acuerdo con ello se obtuvieron un total de 130 publicaciones que sirvieron para el análisis de contenidos de acuerdo con los objetivos de esta contribución. La búsqueda de referencias se realizó también en Google Académico en relación con los términos “planificación estratégica y pymes” ello permitió recopilar 14 referencias que estaban relacionadas con el objetivo de este artículo. Los resultados de la revisión realizada en Scopus para el periodo 1998 al 2016 demostraron la tendencia creciente a la publicación de artículos científicos sobre el tema Pymes, la mayoría de los artículos se concentró bien en revistas españolas, colombianas o mexicanas y de los temas reportados se destacan los relacionados con los problemas de financiación de Pymes y con la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en diversos tipos de Pymes.

A partir de los señalamientos reportados en la literatura se pudo concluir que los factores fundamentales que diferencian el proceso de planificación estratégica en las Pymes son: la falta de procedimientos formales de planeación estratégica como los prescripto por las escuelas tradicionales, la forma específica en que operan las Pymes en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio y la calidad de



los recursos humanos con que cuentan las Pymes en que puede existir un divorcio entre la formación y las necesidades del mercado laboral.

Palabras claves: pymes, planificación estratégica, gestión estratégica

The challenge of strategic planning in SMEs

The article proposed a documentary and exploratory investigation to characterize the results reported in the literature on the difficulties involved in developing strategic planning for SMEs. Articles containing the term "SME" in its title, in the Scopus database were collected. Accordingly a total of 130 publications that served for content analysis in accordance with the objectives of this contribution were obtained. The search was also made in Google Scholar regarding the terms "strategic planning and SMEs" it allowed collecting 14 references that were related to the purpose of this article. The results of the review in Scopus for the period 1998 to 2016 showed the increasing publication of scientific articles on the subject SMEs, most of the articles are concentrated either in Spanish, Columbian and Mexican journals and reported themes include those related to SME funding problems and the implementation of information and communications technology in various types of SMEs.

From the remarks reported in the literature it was concluded that the fundamental factors that differentiate the strategic planning process in SMEs are: lack of formal procedures for strategic planning as prescribed by traditional schools, the specific way they operate SMEs based on decisions and specific projects, which are defining a long-term trajectory that combines stages of stability and change and quality of human resources available to SMEs that may be a divorce between training and labor market needs

Keywords: SMEs, strategic planning, strategic management



1. INTRODUCCIÓN

La importancia de las Pequeñas y Medianas Industrias (Pymes) en la economía de los diferentes países ha sido reconocida desde hace tiempo (Moreno, Moreno, & Dávalos, 2015) y en diferentes contextos (Macias, 2003). Se ha señalado igualmente que en las condiciones actuales las Pymes enfrentan un reto en el sentido de lograr formular estrategias que le permitan insertarse en un mercado globalizado y altamente competitivo (Guzmán, Torres, & Castro, 2016).

El otro aspecto a tomar en cuenta en el análisis de las Pymes es considerar las características específicas de estas. Autores como Kantis (1996) han señalado que:

Con frecuencia las debilidades identificadas en las Pymes en materia de gestión estratégica provienen de un enfoque tradicional, que tiene a las grandes empresas como sujeto de análisis y como parámetro de comparación. Para superar estas limitaciones resulta fundamental avanzar en la comprensión de las características específicas de las Pymes, la naturaleza de su proceso decisorio y de los factores que contribuyen al desarrollo de su capacidad estratégica. (p. 1)

De esta forma mientras parece reconocerse en la literatura la importancia de las Pymes en cualquier economía, se observa la tendencia a no tomar en cuenta las características particulares de estas, con situaciones muy diferentes tanto de tipo económico como cultural en los distintos países y características muy particulares en relación con la planificación estratégica en estas (Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015).

La otra dificultad que aparece en el estudio de las Pymes está relacionada con las dificultades en encontrar estudios confiables, que puedan servir como referencias válidas para desarrollar proyectos de investigación sobre las Pymes y su problemática. En esta dirección y como estudio preliminar para poder sustentar un proyecto sobre las características de las Pymes esta investigación se propuso realizar una investigación de tipo documental y exploratorio que permitiera caracterizar los resultados reportados en



la literatura en torno a las dificultades que conlleva el desarrollo de la planificación estratégica en el caso de las Pymes.

2. METODOS

La investigación realizada es de tipo exploratorio y cualitativo orientada a una recopilación de datos publicados en revistas científicas que permita un mejor entendimiento de los significados y experiencias en el tema en cuestión, fundamentado en la inducción analítica y contrastación de la información recabada. Dado este enfoque de la investigación propuesta, se partió de la recopilación de los artículos que contuvieran el término “PYMES en su título, en la base de Datos de Scopus. La utilización de esta base se realizó tomando en cuenta que en ella se reportan revistas de alto impacto y que por tanto ello permitía contrastar con investigaciones que podían considerarse fiables y validadas por un arbitraje internacional reconocido y acreditado para poder ser referidas en dicha base científica. De acuerdo con ello se obtuvieron un total de 134 publicaciones que sirvieron para el análisis de contenidos de acuerdo con los objetivos de esta contribución.

La búsqueda de referencias se realizó también en Google Académico en relación con los términos “planificación estratégica y pymes” ello permitió recopilar 14 referencias que de alguna forma estaban más relacionadas con el objetivo de este artículo.

3. RESULTADOS

Revisión bibliográfica

Los resultados de la revisión realizada en Scopus para el periodo 1998 al 2016 se presentan en la Figura 1. Este gráfico ilustra la tendencia creciente a la publicación de artículos científicos sobre el tema Pymes, en revistas de alto impacto. La misma naturaleza de la búsqueda realizada limita los artículos a aquellos publicados en idioma español, lo que sin dudas excluye a todos los publicados en idioma inglés, pero que se justifica por el objetivo mismo de esta contribución a estudiar la problemática de la planificación estratégica en las pymes de Latinoamérica.

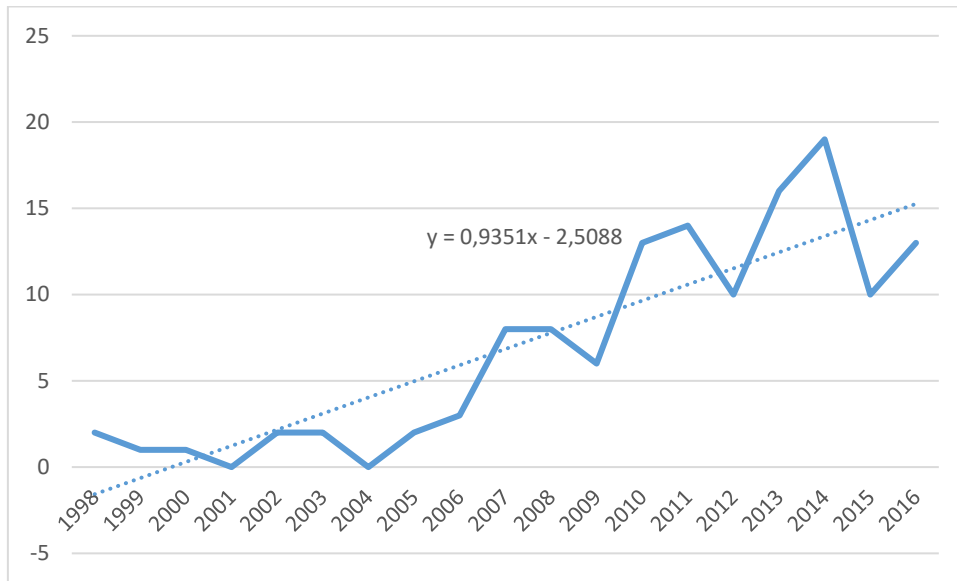


Figura 1. Distribución de artículos por año. Revisión en Scopus. Periodo 1998-2016

La distribución de artículos por países se presenta en el gráfico 2 a continuación:

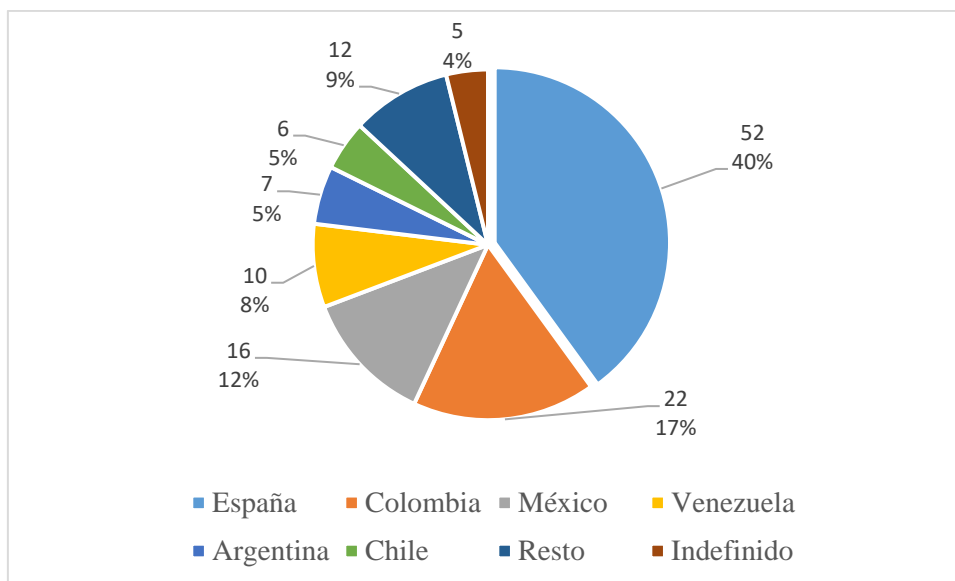


Figura 2. Distribución de artículos por país. Revisión en Scopus. Periodo 2000-2015

Se observa que la mayoría de los artículos se concentra bien en revistas españolas, colombianas o mexicanas, pero a la vez justifica el impulsar estudios más completos que puedan ser indexados en Scopus, en relación con las Pymes en Ecuador.



De los temas reportados dentro de este conjunto de referencias se destacan los relacionados con los problemas de financiación de Pymes (Bleger & Rozenwurcel, 2000; Enríquez, 2003; Garriga, 2007; Monge-González, Rodríguez-Alvarez, & Leiva, 2016; Patier & Lorente, 2012; Villar, Briozzo, Pesce, & Fernández, 2016).

El otro tema que abordan otra parte de los artículos está relacionado con la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en diversos tipos de Pymes (Belén Guercio, Vigier, Briozzo, & Martínez, 2016; Cortés & Astudillo, 2005; Verdún, Caro, & Jávega, 2008)

Planeación estratégica

La importancia de la planeación estratégica se entiende reside en la capacidad que puede generar para que la empresa pueda realizar análisis del entorno y tomar decisiones acertadas en un mundo global. Diferentes autores han conceptualizado que se entiende por planeación estratégica, para Chiavenato (2014) la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Drucker (2002) introduce en la conceptualización del término, la consideración de que se trata de un proceso continuo que se emplea para poder tomar decisiones presentes basadas en un mejor conocimiento del futuro. Precisamente esta capacidad de poder predecir el futuro es en el criterio de los autores la dificultad fundamental que existe y que se manifiesta tanto en una gran empresa, pero que es particularmente crítica para la pymes. La pregunta básica por tanto no es si es importante la planificación estratégica la cual no debe ser cuestionado, sino cuales son los factores que hacen que este proceso resulta dificultoso en las Pymes y sobre todo siguiendo la idea de (Kantis, 1996) de si: “La traslación automática de las premisas y conceptos provenientes del campo de las grandes firmas no parece ser una vía capaz de contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas.” (p. 1)



A partir de los señalamientos reportados en la literatura en relación con la planificación estratégica en las Pymes se pueden sintetizar los factores siguientes que diferencian el proceso de planificación estratégica en las Pymes:

- a) Gibb and Scott (1985) señalaron y Kantis (1996) reitera: “ Las Pymes generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico del tipo prescripto por las escuelas tradicionales, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar.” (p. 4)
- b) El otro aspecto está relacionado con la forma específica en que operan las Pymes que según Kantis (1996) está relacionado con que: “Las Pymes tienden a operar en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio.” (p. 4)
- c) La calidad de los recursos humanos con que cuentan las Pymes revela que puede existir un divorcio entre la formación y las necesidades del mercado laboral (Zevallos, 2005) lo que contribuye a que las Pymes no puedan considerarse estrategias a largo plazo.
- d) Algunos estudios sobre Pymes han propuesto el uso de herramientas como el cuadro de mando integral (Quesado, Guzmán, & Rodrigues, 2012) o la implantación de sistemas de mejora continua (Cárdenas Gómez & FECCI PEREZ, 2007) como una posibilidad de mejorar la planificación estratégica en estas. Si bien no puede ignorarse la importancia de estas herramientas la utilidad práctica de las mismas para el caso de la Pymes en etapa naciente resulta cuestionable.
- e) Estudios particulares como el realizado por Mora-Riapira et al. (2015) para las Medianas Empresas del sector de comercio de Bogotá han revelado la importancia de la planificación estratégica para la competitividad de estas y han señalado la necesidad de políticas de fomento empresarial al respecto.

Un aspecto central en el criterio de los autores está relacionado con las dimensiones sociales señaladas por Guzmán et al. (2016) y culturales que condicionan el contexto actual de las Pymes en América Latina, así como en la relación del emprendimiento como antecedente importante y necesario en la creación de las Pymes. Todo ello



conduce a la necesidad de una estrategia integral para las Pymes que no puede ignorar la realidad de estas en que siguiendo lo señalado por (Quintero, 2013) podría afirmarse que las dificultades de la planificación estratégica ocurre: “porque no tienen tiempo para pensar y/o prepararse o capacitarse en el mejoramiento de sus resultados y procesos, generándose un círculo vicioso: no hay gestión planeación, lo cual conduce a desorden en el proceso y a falta de tiempo para capacitación y planeación.” (p. 42)

4. CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió recopilar 130 referencias en revistas de alto impacto reportadas en Scopus sobre el tema Pymes. Los resultados de la revisión realizada en Scopus para el periodo 1998 al 2016 demostraron la tendencia creciente a la publicación de artículos científicos sobre el tema Pymes, en revistas de alto impacto. La mayoría de los artículos se concentró bien en revistas españolas, colombianas o mexicanas y de los temas reportados se destacan los relacionados con los problemas de financiación de Pymes y con la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en diversos tipos de Pymes.

A partir de los señalamientos reportados en la literatura en relación con la planificación estratégica en las Pymes se sintetizaron como los factores fundamentales que diferencian el proceso de planificación estratégica en las Pymes: la falta de procedimientos formales de planeación estratégica como los prescripto por las escuelas tradicionales, la forma específica en que operan las Pymes en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio y la calidad de los recursos humanos con que cuentan las Pymes en que puede existir un divorcio entre la formación y las necesidades del mercado laboral

Un aspecto central en el criterio de los autores está relacionado con las dimensiones sociales y culturales que condicionan el contexto actual de las Pymes en América Latina, así como en la relación del emprendimiento como antecedente importante y necesario en la creación de las Pymes. Todo ello conduce a la necesidad de una estrategia integral para las Pymes que no puede ignorar la realidad de estas



5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belén Guercio, M., Vigier, H. P., Briozzo, A., & Martínez, L. B. (2016). Financing SME in the software and informatics services sector in Argentina. *Cuadernos de Economía (Colombia)*, 35(69), 615-635. doi:10.15446/cuad.econ.v35n69.46654
- Bleger, L., & Rozenwurcel, G. (2000). Financiamiento a las pymes y cambio estructural en la Argentina. Un estudio de caso sobre fallas de mercado y problemas de información. *Desarrollo Económico*, 40(157), 69-71.
- Cárdenas Gómez, L., & FECCI PEREZ, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Sínt. tecnol*, 3(2), 59-67.
- Cortés, M., & Astudillo, H. (2005). *Systematic Introduction of Internet Technologies in SMEs*. Paper presented at the Memorias de la 8th Conferencia Iberoamericana de Software Engineering - CibSE 2005.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración México*: Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores, SA de CV.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.
- Enríquez, E. R. (2003). Distinguishing financial economic characteristics of small and medium size companies by virtue of their dividend policy. *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, 32(119), 1137-1175.
- Garriga, J. M. (2007). Relaciones bancarias y la financiación de las pymes. Análisis empírico del coste de capital, racionamiento de crédito y desempeño empresarial. *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, 36(135), 635-638.
- Gibb, A., & Scott, M. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, 22(6), 597-631.
- Guzmán, G. M., Torres, G. C. L., & Castro, S. Y. P. (2016). La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: Un estudio de la Pyme de México. *Mercados y Negocios (1665-7039)*, 1(33), 27-40.
- Kantis, H. (1996). Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas: elementos conceptuales y evidencias empíricas.



- Macias, S. (2003). La importancia de las Pymes para el mercado mexicano. *Francia*, 210, 2-4.
- Monge-González, R., Rodríguez-Alvarez, J. A., & Leiva, J. C. (2016). An impact evaluation of a fund to finance innovation in SMEs. *Academia*, 29(1), 20-43. doi:10.1108/ARLA-02-2015-0041
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87.
- Moreno, F. M., Moreno, S. M., & Dávalos, C. G. (2015). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS,(PYMES), HERRAMIENTA BÁSICA PARA SU PERMANENCIA Y CONSOLIDACIÓN. *European Scientific Journal*, 11(31).
- Patier, C. C., & Lorente, Á. G. (2012). Public policy to promote access to financing of smes in Spain: The alternative investment market (AIM). *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*(109), 81-109. doi:10.5209/rev-REVE.2012.v109.40652
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica de PYMES portuguesas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(4), 90-128.
- Quintero, J. S. (2013). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista ean*(47), 34-45.
- Verdún, J. D. C., Caro, E. T., & Jávega, A. J. A. (2008). *Buenas prácticas en la gobernanza de las TI en las organizaciones pequeñas y PYMEs en España*. Paper presented at the Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI.
- Villar, L., Briozzo, A., Pesce, G., & Fernández, A. (2016). The role of public banks in financing SMEs. Comparative study for Argentina and Brazil. *Desarrollo y Sociedad*, 2016(76), 205-241. doi:10.13043/DYS.76.5
- Zevallos, E. (2005). Obstáculos al Desarrollo de las Pequeñas Medianas Empresas en América Latina. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*, 11(20), June 2006.