

Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica*

Andrea Lorena Arteaga Flórez¹✉

Nelson Armando Mora Gómez²

Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artículo: Arteaga, A. y Mora, N. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. *Revista UNIMAR*, 32(1), 153-165.

Fecha de recepción: 28/03/2014

Fecha de revisión: 09/04/2014

Fecha de aprobación: 05/06/2014

RESUMEN

Mediante estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se investiga la situación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) latinoamericanas, en cuanto al Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo, y se identifica su significativa contribución al mejoramiento del sistema económico de un país, cuya importancia puede evidenciarse cuando generan alrededor del 63% del empleo y participan hasta con el 40% del producto total.

Según el informe de la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), se analiza el proceso de planeación en las pymes latinoamericanas, el cual determina que aproximadamente el 20% de las mismas realiza planeación a largo plazo y dentro de los sectores económicos de Industria, Construcción, Comercio y Servicios, es éste último el que la implementa en mayor proporción.

Se recurre a referentes teóricos de planeación estratégica para justificar la necesidad de implementar esta herramienta, que contribuye al logro de los objetivos de las empresas en un mundo competitivo.

Palabras clave: Empleo, planeación, planeación estratégica, pequeñas y medianas empresas, Producto Interno Bruto.

Latin American small and medium size enterprises in the economy and the importance of strategic planning

ABSTRACT

The Inter-American Development Bank (IDB) and the International Labour Organization (ILO), have researched the situation of Small and Medium size Enterprises (SME) in Latin America in terms of Gross Domestic Product (GDP) and employment, and have identified their significant contribution to the improvement of the economic system of a country, and their importance is evident by generating about 63% of employment and participating in 40% of the total output of a country.

The Foundation for Strategic Analysis and Development of Small and Medium Enterprises discusses the planning process in Latin American SME, and determined that approximately 20% of them take long-term planning. Within economic sectors: industry, construction, trade and services, the Services sector is the largest proportion in the implements.

* Artículo de reflexión no derivado de investigación. Este artículo reflexiona sobre la importancia de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía de un país, sus problemáticas y su proceso de planeación.

¹✉ Magíster en Administración de Negocios; Especialista en Finanzas; Administradora de empresas. Docente Investigadora Maestría en Administración y Competitividad, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: andrealafz@gmail.com

²Magíster en Gestión del Talento Humano, Universidad de Manizales; Especialista en Alta Gerencia, Especialista en Docencia Universitaria, Universidad de Nariño; Administrador de empresas, Universidad Cooperativa de Colombia. Director Maestría en Administración y Competitividad, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: nelsonmora77@gmail.com

It draws on theoretical framework of strategic planning to justify the need to implement this tool, which contributes to the achievement of business objectives in an increasingly competitive world.

Key words: Employment, planning, strategic planning, small and medium size enterprises, Gross Domestic Product.

Pequenas e médias empresas latino-americanas na economia e a importância do planejamento estratégico

RESUMO

Em estudos realizados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a situação das pequenas e médias empresas (PME) na América Latina em termos de produto interno bruto e do emprego é satisfatória e permite identificar que elas contribuem significativamente para a melhoria do sistema econômico de um país, e sua importância é evidenciada quando geram perto de 63% do emprego e participam com o 40% da produção total de um país.

De acordo com apreciação apresentada pela Fundação para a Análise Estratégica e Desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas, o processo de planejamento em PME latino-americanas é positivo, e determinou que perto de 20% deles tem planejamento de longo prazo. Dentro de setores da economia, da indústria, construção, comércio e serviços, este último é o setor que investiu em maior proporção.

Um quadro teórico de planejamento estratégico também é usado para justificar a necessidade de efetuar esta ferramenta que contribui para a consecução dos objetivos das empresas em um mundo competitivo.

Palavras-chave: Emprego, planejamento, planejamento estratégico, pequenas e médias empresas, Produto Interno Bruto.

1. Introducción

Una empresa de naturaleza cualquiera es una unidad de decisión; por tanto, de planificación y control, lo que supone que su acción persigue unas metas o fines implícitos y explícitos, que darán lugar a la formulación de objetivos y su correspondiente programación, desarrollando unas funciones características con base en los objetivos y elementos que componen su estructura (Lemes y Machado, 2007). En consecuencia, las organizaciones persiguen unos fines parecidos e, independientemente de su tamaño, por ejemplo, en las pequeñas y medianas empresas (pymes), varían dependiendo del país en que se encuentren, y aunque sus diferencias son menores, se mueven dentro del marco de ventajas y desventajas asociadas a su tamaño, y son clasificadas de diferentes formas.

En los últimos años las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas han sido objeto de investigación, discusión, asunto de política pública, entre otros, y tienen relevancia debido a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que desempeñan como generadoras de riqueza en la economía de un país. Esto ha permiti-

do un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico. Sin embargo, las pymes necesitan fundamentos operativos que, continuamente, pongan de manifiesto sus problemáticas y estrategias, para facilitar la toma de decisiones desde un punto de vista de política interna de la empresa para su gestión (FAEDPYME, 2011, p. 6). Es por ello que su normal funcionamiento promueve la competitividad entre sí, y por ende, de las economías, y aunque su participación en la estructura productiva es relativamente pequeña, son numerosas y favorecen de antemano la existencia de un ambiente competitivo en la producción.

En este artículo se analiza aspectos cuantitativos relacionados con la participación de las pymes en la economía, especialmente, en las variables Producto Interno Bruto (PIB) y empleo, en las pymes de Latinoamérica y el Caribe, y en especial de algunos países -Argentina, Colombia, Ecuador, Nicaragua, Panamá, Uruguay, El Salvador, México, Brasil, Honduras, República Dominicana, Chile, Bolivia, Paraguay, Venezuela, Perú, Costa Rica y Guatemala-, donde ellas inciden favorablemente en sus economías. Se caracteriza a las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en aspectos adminis-

trativos como los procesos de planeación; de igual manera, se recurre a referentes teóricos sobre planeación estratégica para justificar la necesidad de implementar esta herramienta, la cual contribuye al logro de los objetivos de las empresas.

Para dar cumplimiento al objetivo de este estudio se utilizó fuentes secundarias como investigaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2007), Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME, 2009), la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2009) y referentes teóricos que soportan la utilización de la planeación estratégica en las pymes.

En la actualidad las pymes se han visto considerablemente afectadas por la extensión de la competitividad a escala mundial, en cuyos escenarios, mantener la cuota de mercado equivale a incrementar permanentemente la eficacia, de manera que se pueda dar respuesta a los requerimientos de los clientes y a la fuerte acción de la competencia (Soto y Dolan, 2004, p. 3). Pero quizá uno de los principales problemas que aqueja a las pymes, además de dicha competitividad, según señalan los expertos, es la ausencia de la gestión empresarial de sus dirigentes. Como consecuencia de la informalidad, muchas de estas unidades productivas nacen por la necesidad del emprendedor, y no como producto de una decisión pensada y bien planeada. Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a dónde quiere llegar a través del tiempo.

Es en ese momento donde se define la misión y los valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa. (Ramírez y Cabello, 1997, citados por Valdez, Zerón y Morales, 2008).

De esa manera, según Sánchez (2003, citado por Valdez, Zerón y Morales, 2008) “se identifica las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones”.

2. Metodología

Para analizar el PIB y el empleo en las pymes latinoamericanas, se tomó como referencia un estudio realizado por el Banco Interamericano de De-

sarrollo (BID, 2007), el cual recopiló las definiciones cuantitativas de pequeñas y medianas empresas utilizadas en 18 países de América Latina y el Caribe, las cuales son elaboradas por cada país y reflejan las características y el grado de desarrollo de las economías, de manera que se puede observar las variaciones de un país a otro (p. 4).

En algunos países, la recopilación de la información de las pymes proviene de los censos económicos y de los registros públicos de impuestos y seguridad social, que ofrecen un panorama bastante completo de las empresas. En otros países, la información depende de encuestas y estudios específicos, que generalmente recogen información de una muestra de la población, y dependiendo de su alcance y rigurosidad, pueden ser más o menos confiables.

Para analizar el proceso de planeación, se tomó como referente un informe de la FAEDPYME (2009, pp. 49-53), la cual realizó un estudio empírico a partir de: encuestas a 1.970 pymes dirigidas a gerentes de empresas y, adicionalmente, a 200 expertos en pymes para recopilar la opinión de tipo cualitativo de los principales agentes económicos y sociales, para luego elaborar propuestas de actuación. En la muestra utilizada no se incluye empresas de cinco trabajadores o menos. Además de este análisis se toma referentes teóricos sobre la planeación estratégica, que determinan las ventajas para su desarrollo.

A partir del análisis de las pymes, en ellas incluidas las que representan más del 90% del análisis –de acuerdo con una muestra en los países de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Méjico, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, España y Portugal, estos dos últimos países representan el 9,95% de la muestra–, se puede establecer sus aspectos administrativos, más concretamente si estas empresas realizan planeación y planeación estratégica (FAEDPYME, 2009, pp. 49-53).

3. Resultados

3.1. El Producto Interno Bruto y el empleo en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas

La importancia del sector de las pymes en el PIB varía entre un país y otro. Las cifras de siete países

de la región –utilizando fuentes disponibles– muestran que el aporte de las pymes en el PIB varía entre el 30 y el 60%, aunque en la mayoría de los casos es inferior al 50% (ver Figura 1). Esta situación, considerando la contribución de las pymes en el empleo, señala que podría existir cierto potencial de mejora en su productividad y, en su contribución a la riqueza nacional (BID, 2007, p. 15).

Según datos del Banco Mundial, en promedio, en América Latina las firmas declaran poco más del 70% de las ventas reales. En comparación con esto,

los países de altos ingresos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) declaran aproximadamente el 94% de las ventas para fines tributarios. Al analizar las ventas declaradas por tamaño de firmas, las más pequeñas declaran un poco menos que el promedio, y las medianas y grandes declaran más que el promedio –las firmas grandes declaran aproximadamente el 81%–. La información de la cual se dispone sobre el sector informal de América Latina es limitada como para indicar su magnitud (BID, 2007, p. 18).

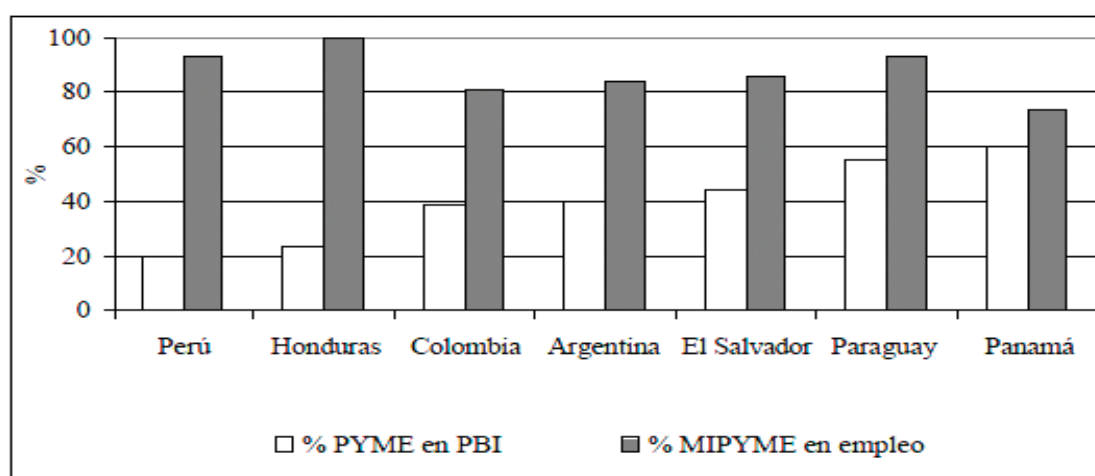


Figura 1. Contribución de las pymes al PIB y al empleo.

Fuente: BID (2007).

De acuerdo con estos estudios, la mayoría de las pymes operan en el sector comercial, donde se afirma que los salarios que se paga a los empleados son bajos; además, para el área del comercio –mayorista– son pocos los programas de apoyo que existen para incentivar las pymes, siendo el sector industrial el que adquiere mayor importancia. Los empleos en el sector comercio, generalmente ofrecen salarios más bajos y con menor potencial de crecimiento, menos posibilidades de actualización profesional y mayor inseguridad. Esta especialización sectorial ayuda a entender por qué pequeñas empresas, pese a su gran representación en cuanto a número, no producen ingresos correspondientes elevados (BID, 2007, p. 18).

Por otra parte, de acuerdo con el análisis, el número de personas por pymes varía entre los países de la

región (ver Figura 2), el promedio entre países es de aproximadamente 30 personas por MIPYME, con unos pocos países que inflan en gran medida este promedio. En esa medida, los datos de Nicaragua señalan que hay más de 100 personas por MIPYME. México y Brasil, con 35 a 36 personas por MIPYME se agrupan en torno al promedio, por lo cual se podría pensar que los países que están a la izquierda de México sobrestiman el número de empresas en la economía –o incluyen empresas informales, empresas unipersonales y los que trabajan por contrato propio– (BID, 2007, p. 14). En esa situación se encuentran Honduras, El Salvador, República Dominicana, Uruguay, Chile, Bolivia, Argentina, Ecuador, Paraguay y Venezuela, como se puede apreciar en la Figura 2:

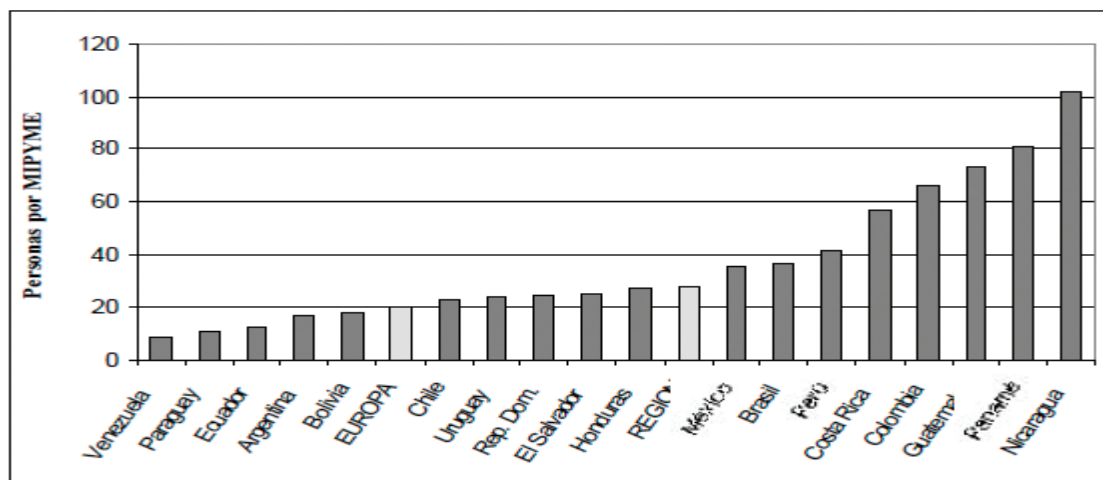


Figura 2. Personas por MPYME, según el país.

Fuente: BID (2007).

Siguiendo el razonamiento de la Figura 2, es posible que aquellos países que se encuentran ubicados a la derecha de Brasil –Perú, Costa Rica, Colombia, Guatemala, Panamá y Nicaragua– subestimen el número de microempresas. En todos los países el número de ellas ha aumentado considerablemente; por ejemplo, las microempresas agregaron más de 3 millones de nuevas firmas a la economía brasileña entre 1995 y 2002, y se registró un crecimiento de 45%. Esta información contrasta con las grandes firmas, las cuales sólo crecieron en un 11% durante el mismo período; únicamente en Chile las firmas grandes crecieron más desde 1995. Parecería que algunas firmas grandes en 2004 crecieron a partir de firmas que habían sido micro o pequeñas empresas (BID, 2007, p. 14). Por ello, las empresas de países como Costa Rica, Colombia, Guatemala, Panamá y Nicaragua utilizan mayor mano de obra que las grandes empresas, lo que puede generar mayor ocupación con personal menos capacitado.

En este orden de ideas, se afirma que las pymes son de gran importancia por la generación de empleo, y se caracterizan por el uso intensivo de la mano de obra, por lo cual tienen un costo de capital más bajo en la creación de empleos; de igual manera, impactan en sectores con propensión al consumo, por lo tanto, su incidencia es fuerte y rápida, ya que preferentemente se orientan al mercado doméstico.

Aunque el diagnóstico manifieste en algunos factores una situación un tanto preocupante para un

grupo de empresas que participan tanto en la generación de empleo y la producción, no se puede desconocer los esfuerzos por parte de gobiernos –a nivel institucional existen en cada país de la región muchos organismos que apoyan la pyme, tales como Sebrae en Brasil, Corfo en Chile, Fomipyme y Expopyme en Colombia, Secretaría de la Pyme y Desarrollo Regional en Argentina, Secretaría para la Pyme en México y Conapyme en Honduras–, agencias internacionales de cooperación y organismos multilaterales –Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID, el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) – que promueven avances en temas como innovación, asociatividad para competir a nivel internacional, y creación de clúster para lograr la competitividad.

3.2. La planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas

Por otra parte, para continuar con el análisis de las pymes respecto a sus procesos de planeación, se considera importante analizar la teoría sobre la planeación estratégica en las empresas. Así, la planeación tiene mucho que ver con la previsión; planear es tratar de anticiparse a situaciones que pueden afectar positiva o negativamente el estado de cualquier institución; por ello, se hace necesario que en las organizaciones se cuente con un proceso admi-

nistrativo para tratar de anticipar en alguna medida cambios o sucesos futuros, que pueden ser enfrentados de la mejor manera. Asimismo, la planeación también comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades; ésta se ocupa de los fines –lo que se tiene que hacer–, al igual que de los medios –cómo se va a hacer– (Robbins y de Cenzo, 1996, p. 59).

Igualmente, la planeación es el proceso formal de: 1) seleccionar la misión y las metas generales de una organización tanto a corto como a largo plazo, 2) determinar metas divisionales, departamentales e incluso individuales basadas en las metas organizacionales, 3) elegir estrategias y tácticas para el cumplimiento de esas metas, y 4) asignar recursos (personas, dinero, equipos e instalaciones) para el cumplimiento de dichas metas, estrategias y procedimientos (Hellriegel y Slocum, 1998, p. 157).

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta los diferentes conceptos, éstos apuntan a que la planeación es un proceso que lleva a cabo una organización para definir o redefinir un sistema de orientación sobre sus alternativas básicas de desarrollo hacia el futuro; entonces, la misión, la visión, los objetivos, las metas, las estrategias, son indispensables para lograr una adecuada planeación; de ahí, que la planeación estratégica sea de gran importancia en las organizaciones, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas.

Cabe resaltar que la planeación no es una actividad corriente en algunas empresas, sobre todo en las pequeñas y medianas; por ello es necesario trabajar para desarrollar una cultura de planeación. Según Besley y Brigham (2001, p. 97) la planeación es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas, tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tenga, fijando prioridades, estableciendo objetivos y logrando metas alcanzables. Puede afirmarse que es la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar, siguiendo ciertos principios, procedimientos y reglas que están encaminadas hacia el logro de un objetivo y la visualización prevista.

Además, cada empresa debe formular planes, y comprometerse a cumplirlos, para posteriormente,

llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica (Kenneth, 1984 citado por Valdez, Zerón y Morales, 2008). Por ejemplo, puede lograr la máxima eficiencia y eficacia en la utilización de recursos; además, puede ser la forma por la que una organización enfoque sus esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas para satisfacer a sus clientes (Valdez, Zerón y Morales, 2008).

La planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo; hoy se comprende como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se presentan, con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario, estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Ahora bien, con el objetivo de analizar si la empresa realiza o no actividades formales para identificar objetivos y metas, y en cada caso, a qué plazo lo hacían, se preguntó a las pymes si realizaban el proceso formal de planeamiento estratégico y, en caso afirmativo, si éste se efectuaba según un horizonte de un año o de más largo plazo. En este sentido, la siguiente tabla (ver Tabla 1) muestra que el 61.4% de las empresas realizan planeación formal; además, de dichas empresas, 3 de cada 4 (79.4%) realizan el planeamiento formal a un año, es decir, a corto plazo; por consiguiente, el 20,6% realiza planeación a largo plazo (FAEDPYME, 2009, p. 49).

Tabla 1. Planeamiento Estratégico Formal (%) y Horizonte Temporal (%).

Planeación	Porcentaje
No realiza	38,6
Si Realiza	61,4
Total	100
Horizonte Temporal	Porcentaje
Realiza a un año	79,4
Realiza a más de 1 año	20,6
Total	100

Fuente: FAEDPYME (2009).

Cuando se analizó las diferencias entre empresas según el tamaño, en relación con el planeamiento estratégico formal y el horizonte temporal, se encontró resultados significativos para ambas variables, como lo indica la Tabla 2.

Tabla 2. *Planeamiento Estratégico Formal (%) y Horizonte Temporal (%) Tamaño.*

	Micro	Pequeñas	Medianas
No realiza	46,20%	38,90%	27,90%
Si Realiza	53,80%	61,10%	72,10%
Horizonte Temporal de la Planificación			
	Micro	Pequeñas	Medianas
Realiza a 1 año	82,80%	80,10%	74,60%
Realiza a más de 1 año	17,20%	19,90%	25,40%

Fuente: FAEDPYME (2009).

En la Tabla 2 se observa que son las pymes de mayor tamaño –medianas– las que realizan planeamiento formal en porcentajes superiores a la media; las pequeñas lo hacen en un porcentaje similar a la media, y las microempresas aseguran que realizan planeamiento estratégico formal en un porcentaje claramente inferior a la media del conjunto de empresas.

En cuanto al horizonte temporal de la planificación, la Tabla 2 muestra que las empresas medianas son las que realizan planeamiento estratégico formal a más de un año, en porcentajes significativamente superiores al comportamiento del conjunto de las empresas, y que las microempresas lo hacen mayoritariamente a tan sólo un año.

En cuanto a la antigüedad, la Tabla 3 muestra que las empresas que hacen planeación estratégica en mayor medida son las más jóvenes, por encima de la media de empresas. Por el contrario, las empresas maduras se sitúan en esta variable en porcentajes significativamente inferiores a la media, o afirman no realizar este tipo de planificación. Respecto del horizonte temporal del planeamiento estratégico, no se encuentra diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 3. *Planeamiento Estratégico Formal (%) y Horizonte Temporal (%) Antigüedad.*

	Jóvenes	Maduras
No realiza	34,10%	40,80%
Si Realiza	65,90%	59,20%
Horizonte Temporal de la Planificación		
	Jóvenes	Maduras
Realiza a 1 año	80,00%	79,10%
Realiza a más de 1 año	20,00%	20,90%

Fuente: FAEDPYME (2009).

Tampoco resultan significativas las diferencias según el sector de actividad para la realización de planificación estratégica ni para su horizonte temporal (ver Tabla 3).

El 61.4% de las PYMES realiza planeamiento estratégico formal, porcentaje que cabe calificar de elevado. De ellas, prácticamente el 79% planifican a corto plazo. Por lo general, son las empresas de mayor tamaño las que hacen más planeamiento estratégico formal y las que lo visualizan a más de un año, superando el enfoque de corto plazo. Las empresas jóvenes hacen planeamiento estratégico formal en porcentajes significativamente superiores a la media del conjunto de empresas. (FAEDPYME, 2009, p. 103).

En cuanto al planeamiento estratégico formal de acuerdo con el sector (ver Tabla 4), quien realiza procesos de planeación en mayor porcentaje, es el sector de servicios, con un 64,50%, seguido del sector comercial con un 63,40%. De lo anterior, en el sector servicios sólo el 23,50 realiza planeación a largo plazo, y en el sector comercio el 21,80%. En el sector industrial y de construcción sucede algo similar; entonces, se concluye que en los diferentes sectores, más del 50% realiza planeamiento estratégico, pero aproximadamente sólo un 20% en todos los sectores realiza planeamiento a largo plazo, siendo ésta una variable que impacta desfavorablemente el desempeño empresarial.

Tabla 4. Planeamiento Estratégico Formal (%) y Horizonte Temporal (%) Sector.

	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
No realiza	40,30%	43,30%	36,60%	35,50%
Si realiza	59,70%	56,70%	63,40%	64,50%
Horizonte Temporal de la Planificación				
	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
Realiza a 1 año	81,20%	81,10%	78,20%	76,50%
Realiza a más de 1 año	18,80%	18,90%	21,80%	23,50%

Fuente: FAEDPYME (2009).

Los acuerdos y alianzas de cooperación que las PYMES iberoamericanas aplican en mayor medida son los relacionados con las compras y abastecimientos (42.4% de PYMES, y los orientados a la comercialización de productos (39% de empresas). Las alianzas para logística (32.9%) y para actividades de investigación y Desarrollo (25.9%) son los que menos aplican las PYMES iberoamericanas. Por lo general, son las empresas de mayor tamaño y las más jóvenes las que toman más acuerdos para actividades de logística y para actividades de Investigación y Desarrollo.

La estrategia que más siguen las PYMES iberoamericanas es una estrategia analizadora (41.1% de empresas), seguida de la defensiva (27.5% de empresas), ocupando el último lugar las PYMES con una estrategia exploradora (24.3%). Las empresas medianas aplican más que el resto la estrategia exploradora; por el contrario, las microempresas destacan por seguir en mayor porcentaje una estrategia defensiva o analizadora. (FAEDPYME, 2009, p. 103).

La encuesta realizada en el estudio indica que son pocas las instituciones que tienen un plan estraté-

gico; solamente, menos del 30%, elaboran un plan estratégico activo, y hacen su seguimiento y actualización. Además, sólo algunas instituciones tienen un plan de trabajo anual en el que enumeran objetivos, programas, instrumentos y responsabilidades; otras instituciones también aplican un plan de este tipo.

Ahora bien, la planeación estratégica no es una herramienta novedosa; fue introducida por primera vez a mediados de 1950, principalmente en empresas comerciales, las cuales la introdujeron a su sistema de planeación, por lo cual se convirtieron en empresas que contaban con una gran importancia dentro de los mercados (Steiner, 1998, p. 20). De ahí, que sea necesario que las pymes planteen y realicen estrategias, entendiendo que la estrategia “en esencia se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer” (Porter, 1996, p. 67); asimismo, se realiza un plan de acción para llevar a cabo dicha estrategia; en este sentido, “la estrategia de una empresa proporciona

dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer” (Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland, 2012, p. 5). Un plan de acción con estrategias coherentes se realiza a largo plazo e implica una planeación formal para afrontar los retos que el contexto exige, a pesar de que la preocupación por introducir la planeación dentro de sus actividades está en todos los empresarios. En las pequeñas y medianas empresas es una dificultad proyectarse a largo plazo, porque en general su objetivo es subsistir y planear a corto plazo.

Por otra parte, según Steiner (1998, p. 20) la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, de manera que se pueda explotar las oportunidades y evitar los peligros; de forma similar lo afirma Hellriegel y Slocum (1998):

Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización. El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización. (p. 157).

Las definiciones anteriores dan una clara imagen que la planeación estratégica consiste en desarrollar un proceso, permitiendo que una organización utilice efectivamente sus fortalezas, con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y de evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle unas adecuadas estrategias (Romero, 2003, p. 6); por ello, es un enfoque lógico para establecer la dirección futura de una empresa.

En toda organización hay intereses en juego; así pues, para los accionistas, empleados, clientes y proveedores, son los gerentes y su grupo de trabajo quienes deben tomar decisiones de forma intuitiva, más aún con los cambios que dan a diario. Aprender a vivir en un mundo de turbulencias se ha convertido para las organizaciones en un aspecto fundamental, que de no considerarse, tarde o temprano afecta de manera negativa a pequeñas, como a medianas y grandes empresas. Además, en esta época,

abundante en acontecimientos de toda índole, la planeación adquiere una fuerza distinta a la que tuvo en años pasados, sobre todo cuando se concibe como una herramienta que incide favorablemente en la productividad y calidad de la empresa.

Un proceso de planeación exige que todo ente que pretenda alcanzar exitosamente su visión y misión empresarial, debe gestar un documento que contenga los planes, programas y proyectos, con su debida estructura estratégica, plan de inversiones y cronograma de trabajo, que faciliten la gestión administrativa así como en todas sus áreas o departamentos, para finalmente, obtener resultados concretos eficientes y eficaces, en el sentido de optimizar el tiempo, al menor costo, y cuyo resultado permita cumplir a cabalidad los objetivos propuestos, generando satisfacción a nivel empresarial como comunitario.

La realización de un proceso de planeación estratégica es una herramienta importante que les permite a las pequeñas y medianas empresas desarrollar una ventaja competitiva, optimizar la utilización de los recursos, y garantizar la efectividad de las acciones, lo cual conlleva a la consolidación de la empresa en el mercado al cual está dirigida, debido a que el mercado exige la implementación de nuevas tecnologías tendientes a mejorar la calidad de los productos y en la prestación de los servicios, buscando ante todo la disminución de los costos de operación. En la actualidad, ser competitivos es vital para la supervivencia de las pymes. Para mejorar la competitividad, estas organizaciones tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual (FAEDPYME, 2009, p. 13).

Además es importante que el proceso de planeación se realice con la participación de los integrantes de la empresa, pues ellos conocen el medio ambiente interno que se desarrolla en la organización. Según Vallejo y Fuentes (2007, p. 65), la participación se debe entender como un proceso de carácter social, en el que diferentes grupos, algunas veces con ideas, intereses, necesidades y aspiraciones diferentes, confluyen de manera intencionada en busca de objetivos concretos en un contexto de relaciones sociales y de poder. Se requiere que en el proceso de participación las personas sean dinámicas, ac-

tuantes y aportantes en el cual, a través de la acción colectiva, se busca realizar y potencializar logros específicos enmarcados en un ámbito de cooperación. Según Forero, Cardona y Córdoba (1999, p. 11) para alcanzar estos logros y realizar una planeación participativa es importante otorgar responsabilidades y delegar funciones; además, hacer partícipes a todos los integrantes de una organización de la solución a los problemas, teniendo en cuenta su opinión; éstas son formas de demostrar confianza y de hacerles corresponsables de los objetivos de la empresa fomentando la autoestima y la motivación.

Teniendo en cuenta una adecuada participación, se puede definir la planeación participativa, en donde es necesario establecer un curso de acción, una identificación entre necesidades y soluciones a los problemas que se enfrenta, el mejor aprovechamiento de los recursos, responsabilizando y comprometiendo a las personas con el logro de los objetivos. Para Vallejo y Fuentes (2007), la planeación participativa es un proceso en el que confluyen diferentes actores con intereses diversos, los cuales buscan identificar problemas y potencializar las acciones realizables en el presente, con soluciones concretas que permitan trabajar por un futuro deseable. Pero, además de ser un proceso, la planeación participativa es un espacio en el que se reúnen personas diferentes, las que no siempre están de acuerdo, pero que buscan la construcción de consensos sobre los objetivos de desarrollo y bienestar y en la que se discute la forma y las acciones necesarias para alcanzarlos.

4. Discusión

La Organización Mundial de Trabajo (OIT) en el texto *Políticas para las MIPYMES frente a la crisis* (2009) plantea que: la percepción de problemas por parte de los empresarios de las pymes se debe: a) los problemas regulatorios; b) la demanda limitada y la intensificación de la competencia; c) el acceso al financiamiento; y d) la disponibilidad de recursos humanos calificados (OIT, 2009, p. 76). Las pymes padecen diversos problemas que les restan eficiencia, productividad y competitividad. Entre los principales trastornos que afectan a la pequeña y mediana empresa de la región se puede mencionar: la informalidad, la cual trae consigo efectos como la ausencia de estados financieros y proyecciones financieras, que inciden en la acreditación ante los

bancos y entidades financieras, en especial en la aprobación de préstamos; además, se encuentra la ausencia de apoyo de los organismos institucionales, la carencia de acceso a las agencias de cooperación internacional, la generación de empleo de mala calidad, el atraso tecnológico, el capital humano que no está formado con base en el desarrollo de competencias para el trabajo, deficientes estrategias de *marketing*, una planeación a corto plazo que no permite buscar estrategias, y el cierre ante la opción de ingresar a los mercados externos.

Es importante mencionar, que según Ferraro y Stumpo (2010) las pymes “presentan problemas relacionados con el acceso a los mercados de tecnología, talento humano, capitales y asistencia técnica especializada, pero hay pocos esfuerzos para coordinar los instrumentos disponibles y maximizar el impacto sobre las empresas beneficiarias” (p. 23).

Un segundo aspecto problemático está asociado a la heterogeneidad de las pymes, que es muy elevada en América Latina y mayor que en los países desarrollados. Sin embargo, en el diseño de las políticas y los instrumentos, pocas veces se considera este aspecto. Por ejemplo, se diseñan instrumentos basados en subsidios a la demanda, homogéneos para todos los beneficiarios, que no toman en cuenta que hay empresas pequeñas, muy precarias, que difícilmente están en condiciones de acceder a éstos (por falta de conocimiento, elevados costos de transacción, dificultad de identificar sus necesidades). (Ferraro y Stumpo, 2010, p. 24).

Según este planteamiento, el Estado y los organismos internacionales están involucrados en las actividades de las pequeñas y medianas empresas, siendo necesario crear y aplicar políticas para contribuir a su desarrollo y a la generación de valor; en los últimos años, los gobiernos no desconocen las bondades de crear empresas, así éstas sean catalogadas como pequeñas y medianas. En esa medida, la idea de que el Estado contribuye al fortalecimiento de estas organizaciones es que se puede evidenciar beneficios, como por ejemplo, reducción de la pobreza, incremento de los índices de empleo, aumento del PIB, entre otras, por supuesto, sin dejar atrás los objetivos de competitividad.

En general, se asocia a la pequeña y mediana empresa con la generación de empleo y crecimiento del PIB, sin indagar demasiado en el tema; estas

afirmaciones están basadas en la idea de que estas empresas utilizan más mano de obra y menos capital que las grandes, lo que a su vez va asociado con una realidad, que es la oferta creciente de mano de obra, la falta del capital, además de deficiencias en su administración como la falta de planeación en sus actividades.

La administración efectiva de las pymes latinoamericanas requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y la planeación estratégica, lo cual debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el de coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas de manera efectiva, considerando al tiempo como recurso primordial para la elaboración de planes y programas, mismos que constituyen el resultado tangible de la visión de los negocios. (Barragán, et al., 2002, citados por Valdez, Zerón y Morales, 2008).

Se plantea que: “es más fácil afrontar problemas en las grandes empresas y difícil en pequeñas empresas, ello dadas las características de éstas últimas, que tienen grandes rezagos en sus factores productivos” (FAEDPYME, 2009, p. 13).

La existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las pymes sigue afectando a su supervivencia y disminuyendo su competitividad. Así, la globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, unidas al escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, la dificultad para la captación de capitales ajenos a largo plazo, la menor cualificación de empresarios y empleados, las dificultades de localización e infraestructura, y la complejidad para incorporar las innovaciones tecnológicas son, entre otros, aspectos que dificultan y limitan el desarrollo de las Pymes. (FAEDPYME, 2009).

Por ende, este tipo de empresas, debido a su tamaño, tienden a operar mediante estructuras descentralizadas, lo que conlleva a la especialización. La pequeña escala unida a una estructura organizacional basada en un dueño gerente, permite que estas empresas reaccionen más rápidamente ante los cambios externos que las grandes empresas con es-

tructuras más grandes, contribuyendo a transmitir mayor dinamismo.

Claro está que el hecho de realizar una planeación estratégica no garantiza que se pueda pronosticar exactamente lo que va a suceder; por ello, no es un programa del futuro, pero es una buena herramienta para afrontarlo, siendo necesario ser flexible en sus planes, y adecuarlos cada vez que sea necesario, para poder adaptarse a los cambios que se genera en el medio ambiente externo.

La planeación estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día; quiere decir no solamente enunciar intenciones, sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes. (Garza, 2007).

Dicho proceso de planeación estratégica participativa es continuo. El cambio sufrido por uno de los elementos del proceso puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás elementos. En esa medida, el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (C.E.E.I Galicia, 2010) enuncia algunas situaciones que pueden llevar a una empresa a nuevas estrategias empresariales como:

1. Un giro en la economía puede representar una gran oportunidad y requerir un cambio de los objetivos y las estrategias a largo plazo.
2. La incapacidad para alcanzar los objetivos anuales puede requerir un cambio en la política comercial.
3. Un competidor importante pueden anunciar un cambio de estrategia que, a su vez, exija un cambio de la misión de la empresa. (p. 15).

Adicionalmente, el C.E.E.I Galicia (2010, p. 15) argumenta que “las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas y no limitarse a un periodo determinado”.

La planeación estratégica es un concepto que puede aplicarse a las pymes en cualquier etapa de desarrollo, si la empresa está preparada para abordar asuntos fundamentales concernientes a la finalidad,

objetivos, orientación, recursos, competencia, desempeño y eficacia. Si existe la determinación para afrontar estos problemas cruciales, siempre es posible encontrar la oportunidad y el método apropiado aun en empresas jóvenes y con menos experiencia.

5. Conclusiones

Las pymes son importantes, y se constituyen en objeto de investigación en el mundo. En cuanto a Latinoamérica, han desempeñado un papel vanguardista en sus respectivas economías, empleando números significativos de personas, además, aportando cierta estabilidad al mercado laboral, y contribuyendo al PIB de cada país; mas, como bien lo mencionan Lemes y Machado (2007) “poseen ventajas y desventajas, pero en la combinación de ambas se encuentra el éxito de su supervivencia sin importar en qué lugar se ubiquen”.

A pesar de que las pymes son consideradas representativas en la economía de los diferentes países de Latinoamérica, es pertinente que se propicie un trabajo más coordinado, con la finalidad de que se supere los obstáculos existentes, implementando acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Es importante precisar que, sin importar el tamaño de la pyme, se debe formalizar la planeación, en este caso con un documento por escrito, considerando dentro de su contenido los siguientes elementos: misión, visión y objetivos; análisis interno y externo -diagnóstico situacional-, formulación de estrategias, y control y evaluación.

La planeación estratégica es un proceso que permite determinar las responsabilidades, definir planes de acción y analizar todos los componentes de las instituciones en forma integral. Es una herramienta necesaria para definir un horizonte a seguir en las empresas que quieren crecer de manera sostenida y, aprovechar las posibilidades de su entorno. La correcta planeación e implementación de ideas innovadoras permiten a las organizaciones de hoy permanecer en el futuro.

La planeación estratégica es una variable que impacta en el desempeño empresarial de cualquier tipo de empresa, incluyendo las pymes; es parte de un

conjunto de factores que mejoran el desempeño de todos los integrantes de una organización, y ayudan a lograr sus objetivos, creciendo de manera controlada.

La planificación estratégica en las pymes no responde, en periodos de tiempo, a las mismas condiciones que las grandes empresas, pero su ejercicio y seguimiento son indispensables para el éxito operacional; sólo requiere ser ajustada a la realidad de la empresa. Las pymes deben ser capaces de cuestionar su pasado, innovar, tener una gran sensibilidad para inducir aspectos sobre las tendencias del entorno, estilo de vida, tecnología, hábitos de actuación y voluntad para desenvolverse en campos desconocidos, con un amplio margen de incertidumbre, ya que de cualquier manera tienen que adaptarse a un ciclo de vida (Lemes y Machado, 2007). Por lo tanto, la planeación en las pymes promueve el pensamiento a futuro, incentiva a los empleados a que se sientan parte importante de una organización, reduce la atención de detalles operativos, y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño.

La planeación estratégica efectiva no sólo contribuye al fortalecimiento de la estructura económica de una región, sino también a mejorar el desempeño de este tipo de empresas en donde se origina los verdaderos proyectos de negocios de cada país (Barragán et al., 2002, citados por Valdez, Zerón y Morales, 2008).

Conflicto de intereses

Los autores del artículo declaran no tener ningún tipo de conflicto de intereses del trabajo presentado.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2007). *División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado de <http://www.iadb.org/sds/mic>
- Besley, S. y Brigham, E. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia, C.E.E.I Galicia. (2010). *Planificación y gestión de los recursos humanos*. Santiago de Compostela: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).
- Ferraro, C. y Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Forero, C., Cardona, G. y Córdoba, C. (1999). *Planeación participativa, "Estrategia de paz"*. Bogotá: Consejo Nacional de Planeación.
- Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, FAEDPYME. (2009). *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MPYME en Iberoamérica. Informe MIPYME Iberoamérica*. Recuperado de <http://www.gaedpyme.upct.es/documentosfaedpyme/informe2009/libroInforme2009R.pdf>
- _____. (2011). *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MPYME en Iberoamérica. Informe MIPYME Iberoamérica*. Recuperado de http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/Faedpyme_iberamerica.pdf
- Garza, A. (2007). *Proceso de administración estratégica y creación de la estrategia*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/proceso-de%20administracion-estrategica-y-la-creacion-de-la-estrategia.htm>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración*. México: International Thomson Editores.
- Lemes, A. y Machado, T. (2007). *Las PYMES y su espacio en la economía latinoamericana*. Recuperado de <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>
- Organización Mundial de Trabajo, OIT. (2009). *Políticas para las MIPYMES frente a la Crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf
- Porter, M. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Romero, J. (2003). *Gerencia Estratégica*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>
- Steiner, J. (1998). *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental.
- Soto, E. y Dolan, S. (2004). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*. México: Thomson.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. & Strickland, A. (2012). *Administration Strategic*. México: McGraw-Hill.
- Valdez, S., Zerón, M. y Morales, J. (2008). *El porqué de la planeación estratégica en las pyme. Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm>
- Vallejo, L. y Fuentes, H. (2007). De la planeación normativa a la participativa en Colombia: el caso del manejo de los recursos ambientales. *Revista UD y La Geomática*, 1(1), 63-71.