



## *La Administración Estratégica Dentro de las Pymes*

### *Strategic Management Within SMEs*

### *Gestão Estratégica nas PMEs*

Angel Bolívar Burbano-Pérez <sup>I</sup>  
[aburbano@epoch.edu.ec](mailto:aburbano@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-6777-783X>

Liliana Alejandra Funes-Samaniego <sup>II</sup>  
[Alejandra.funes@epoch.edu.ec](mailto:Alejandra.funes@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-5364-0699>

Roberto Isaac Costales-Montenegro <sup>III</sup>  
[roberto.costales@epoch.edu.ec](mailto:roberto.costales@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-6979-086X>

**Correspondencia:** [aburbano@epoch.edu.ec](mailto:aburbano@epoch.edu.ec)

Ciencias Económicas y Empresariales  
Artículo de Revisión

\* **Recibido:** 27 de marzo de 2022 \* **Aceptado:** 17 de abril de 2022 \* **Publicado:** 16 de mayo de 2022

- I. Ingeniero Industrial en Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- II. Ingeniero en Marketing, Doctora en Ciencias Económicas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- III. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Riobamba, Ecuador.

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general realizar una reflexión sobre algunos aspectos de la administración estratégica dentro de las Pymes. La metodología estuvo enmarcada en una investigación documental. La información fue obtenida de bases de datos de plataformas como Google académico, revistas indexadas; repositorios digitales de universidades nacionales e internacionales, donde se accedió a fuentes bibliográficas como tesis, artículos científicos y libros electrónicos. Los resultados obtenidos de la literatura consultada dan cuenta de que más del 90% de las empresas en el mundo son pequeñas y medianas empresas (Pymes); en Latinoamérica su participación es de 97%; en la República del Ecuador, las Pymes representan el 95% de las unidades productivas. Las conclusiones más relevantes mostraron que: las Pymes son de gran importancia para la economía de los países, en especial para Ecuador, por tanto, es fundamental establecer una correcta administración de estos negocios, pues su buen funcionamiento influye directamente sobre la sociedad a nivel de economía y empleo y en este empeño, la administración estratégica se convierte en un excelente apoyo para que las Pymes puedan crecer, innovarse constantemente, mejorar los niveles de productividad y de rentabilidad de la organización, protegerse ante las eventualidades y mantenerse en el tiempo de forma competitiva en el dinámico mercado de los negocios.

**Palabras clave:** Pymes; administración estratégica; productividad; mercado.

## Abstract

The general objective of this research was to reflect on some aspects of strategic management within SMEs. The methodology was framed in a documentary investigation. The information was obtained from databases of platforms such as academic Google, indexed journals; digital repositories of national and international universities, where bibliographic sources such as theses, scientific articles and electronic books were accessed. The results obtained from the consulted literature show that more than 90% of the companies in the world are small and medium-sized enterprises (SMEs); in Latin America its participation is 97%; In the Republic of Ecuador, SMEs represent 95% of the productive units. The most relevant conclusions showed that: SMEs are of great importance for the economy of the countries, especially for Ecuador, therefore, it is essential to establish a correct administration of these businesses, since their proper functioning directly influences society at the level of economy and employment and in this effort, strategic management

becomes an excellent support for SMEs to grow, constantly innovate, improve productivity levels and profitability of the organization, protect themselves against contingencies and stay in good shape over time. competitive in the dynamic business market.

**Keywords:** SMEs; strategic management; productivity; market.

## Resumo

O objetivo geral desta pesquisa foi refletir sobre alguns aspectos da gestão estratégica dentro das PMEs. A metodologia foi enquadrada numa investigação documental. As informações foram obtidas em bases de dados de plataformas como Google acadêmico, periódicos indexados; repositórios digitais de universidades nacionais e internacionais, onde foram acessadas fontes bibliográficas como teses, artigos científicos e livros eletrônicos. Os resultados obtidos da literatura consultada mostram que mais de 90% das empresas do mundo são pequenas e médias empresas (PMEs); na América Latina sua participação é de 97%; Na República do Equador, as PMEs representam 95% das unidades produtivas. As conclusões mais relevantes mostraram que: As PMEs são de grande importância para a economia dos países, especialmente para o Equador, portanto, é essencial estabelecer uma administração correta desses negócios, pois seu bom funcionamento influencia diretamente a sociedade no nível da economia e e neste esforço, a gestão estratégica torna-se um excelente suporte para que as PME cresçam, inovem constantemente, melhorem os níveis de produtividade e rentabilidade da organização, protejam-se contra contingências e mantenham-se em boa forma ao longo do tempo, competitivas no dinâmico mercado empresarial.

**Palavras-chave:** PMEs; gestão estratégica; produtividade; mercado.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son consideradas como piezas claves para el desarrollo económico de las naciones, debido a que promueven el empleo; son parte fundamental en el sector de bienes y servicios, fomentan el mercado, la competencia y la producción nacional. De esta forma, (Westreicher, 2015) denomina como pequeña o mediana empresa a aquellas que cuenta con una plantilla de hasta 50 personas. Además, destaca que el volumen de pequeñas y medianas

empresas en cualquier país es normalmente alto, así, en España supera el 98% del tejido empresarial (Westreicher, 2015).

Tomando como punto de partida la consideración de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018), las Pymes constituyen un componente fundamental del entramado productivo en la región de América Latina: representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores. También destaca este organismo que las pymes en América Latina forman un conjunto muy heterogéneo, que varía desde las microempresas de autoempleo en situación de informalidad hasta la empresa innovadora con alta eficiencia y capacidad de exportación (CEPAL, 2018). Particularmente en Ecuador, las Pymes representan el 84,3 % del total de establecimientos; ocupan al 37,7 % de los trabajadores; y aportan el 13 % al Producto Interno Bruto (Yance, Solís, Burgos, & Hermida, 2017).

Por lo antes expuesto, tanto en el país como en el ámbito internacional, según (Westreicher, 2015), las Pymes son consideradas como el principal motor de empleo y creadores de riqueza, pues dan trabajo y actividad económica a la gran mayoría de la población. Si se reconoce, la importancia que tienen las Pymes para la economía de las naciones, un punto angular para mantener el funcionamiento de estas organizaciones es considerar la administración como una herramienta fundamental, pues contribuye a la efectividad de los procesos que se realizan y a la optimización de los recursos tanto humanos como financieros orientadas a la consecución de las metas relacionadas con el logro de beneficios económicos y, el mantenimiento en el mercado de manera competitiva.

Es así que, en el ambiente interno de las Pymes pueden crear un ambiente competitivo y organizado, si se utilizan los conocimientos que aportan las prácticas de una buena administración, en especial, de la administración estratégica para afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad. En este sentido, (Lana, 2008) define administración estratégica “como un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente (p.4). Asimismo este autor destaca este proceso “involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico (p.4).

En el orden de las ideas anteriores, la presente investigación tiene como objetivo general realizar una reflexión sobre algunos aspectos de la administración estratégica dentro de las Pymes.

### **Fundamentos teóricos**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son actores indispensables para el crecimiento de toda economía. Constituyen más del 90% de las empresas en el mundo, siendo aún más alta su participación en Latinoamérica, con un 97% (Carranco, 2017). En la actualidad, las Pymes constituyen un sector de relevancia para el desarrollo de la mayoría de países, dada su contribución a la generación de empleo y desarrollo de la comunidad donde se ubican (Gil Ospina & Jiménez, 2014). En América Latina, la pequeña y mediana empresa (Pyme) generan el 88% del total de empleos y siempre relacionado con el sector comercial (Gil Ospina & Jiménez, 2014).

Hoy en día, las Pymes que se encuentran en el mercado se presentan en todas formas y dimensiones, ya sean sociedades o de un solo propietario, tienen libertad de desarrollar cualquier tipo de actividad, bien sea de producción, comercialización o prestación de servicios, donde se busca una utilidad (Ron & Sacoto, 2017). Es el caso de la economía ecuatoriana (Carranco, 2017) afirma que se sostiene principalmente por el sector comercio y el sector de servicios, dentro de los cuales se concentra la mayor cantidad de empresas del país. En estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2016) el 73,1% de las empresas se encuentran distribuídas en cinco sectores, estos son: comercio, agricultura y ganadería, transporte y almacenamiento, manufactura, alojamiento y comidas.

En la República del Ecuador, las PYMES representan el 95% de las unidades productivas (Jácome & King, 2013). Las Pymes cumplen un papel importante tanto en los países industrializados, como en los que se encentran en vías de desarrollo. Contribuyen al progreso económico porque son generadoras de empleo y promotoras de avances en el entorno local, tienen el potencial de convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa (Yance, Solís, Burgos, & Hermida, 2017). La relevancia de las Pymes para la economía ecuatoriana se vuelve cada vez más notoria. En el país, el 92% de empresas se consideran estructuras micro, pequeñas y medianas (Carranco, 2017).

Debe destacarse que, dada la presión que representa no solo la competencia de las grandes empresas para las Pymes sino también ciertas regulaciones del Estado, se requiere de una cuidadosa gestión

para sobrevivir y adaptarse a los cambios del mercado (Carranco, 2017). Cabe agregar que, el área de gestión administrativa es de vital importancia para el buen desarrollo de cualquier empresa, y es un elemento garantizador para el cumplimiento de las metas de la organización o para el caso particular que ocupa este estudio, para cualquier Pymes.

Pese a ello, (Yance, Solís, Burgos, & Hermida, 2017) aseveran que las Pymes cuentan con poca o ninguna especialización en la administración, normalmente la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no están capacitados para llevar a cabo esta función. Es así que, toda Pyme debe tener presente que su éxito depende de la capacidad para innovar y efectuar constantes mejoras, en temas de inversión, manejo de estrategias competitivas. Todo esto con el objetivo de llegar a la internacionalización, a través de la búsqueda de nuevos mercados, nichos de clientes y creación de productos innovadores (Carranco, 2017).

Como se deduce de lo anterior, las actividades administrativas de las Pymes deben conducirse bajo el enfoque de la Administración Estratégica, en el entendido de que, según (Oliveira, 2007) cuando ésta es adecuadamente desarrollada e implementada puede proporcionar amplios beneficios a las empresas.

### **La Administración Estratégica dentro de las Pymes**

Como uno de los pilares de la economía de los países latinoamericanos, las Pymes necesitan de una buena gestión y administración para mejorar procesos, reducir costos, aumentar la productividad, todos estos elementos hacen que la empresa funcione y se desarrolle de manera continua y saludable en el tiempo. Según (Chiavenato, 2007), la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (p.29). Añade además "la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer (p.29).

Ciertamente, la administración de las empresas es un aspecto nuclear para cualquier negocio, debido a que tomando en cuenta sus principios fundamentales es muy útil para organizar procesos y establecer metas y objetivos, con la ayuda de los recursos humanos, económicos y tecnológicos con los que cuenta la empresa.

Es importante resaltar que, la administración en las Pymes está vinculada al hecho de que solo tomando buenas decisiones estratégicas es posible hacer que las pequeñas y medianas empresas



puedan sobrevivir a una crisis como la que trajo consigo la pandemia Covid-19. En este sentido, se puede indicar que el mundo empresarial actual es considerablemente más complejo y diferente de lo que era hace apenas unos años atrás, antes de la irrupción del virus en el escenario mundial. Siendo que los desafíos y las oportunidades que enfrentan las organizaciones de todos los tamaños son mayores que nunca.

En respuesta a esta nueva realidad, la práctica de la administración estratégica, se ha convertido, a decir de (Fred R, 2008) en una herramienta importante para la toma de decisiones estratégicas que permitan a la empresa sobrevivir, prosperar desarrollarse y sostenerse con una ventaja competitiva. De acuerdo con este autor “la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (p.37). Asimismo destaca “la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización” (p.37).

Siguiendo con estas aportaciones (Fred R, 2008) subraya que “la finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy” (p.37).

A propósito de estas afirmaciones, a partir de una buena administración estratégica las Pymes en particular, pueden desarrollar mayor competitividad en el mercado, mejorar los niveles de productividad y de rentabilidad de la organización. De este modo, (Fred R, 2008) dice “las decisiones estratégicas determinan la futura dirección y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. La toma de decisiones estratégicas ocurre en todos los tipos y tamaños de organizaciones” (p.26).

Basándose en estos principios, las Pymes, como estructuras sustanciales para la economías de los países, y para el Ecuador en concreto, deben conducirse bajo el enfoque de una administración estratégica, en la visión de crecer, innovarse constantemente, protegerse ante las eventualidades y mantenerse en el tiempo de forma competitiva en el dinámico mercado de los negocios.

## Conclusiones

Como ya quedó establecido a lo largo de esta investigación documental, las Pymes son de gran importancia para la economía de los países, en especial de Ecuador, siendo que constituyen más del 90% de las empresas en el mundo; en Latinoamérica, tienen una participación del 97% y en la República del Ecuador, las PYMES representan el 95% de las unidades productivas. Por tanto, es fundamental establecer una correcta administración de estos negocios, pues su buen funcionamiento influye directamente sobre la sociedad a nivel de economía y empleo.

Sobre este particular, la administración estratégica se convierte en un excelente apoyo para que las Pymes puedan crecer, innovarse constantemente, mejorar los niveles de productividad y de rentabilidad de la organización, protegerse ante las eventualidades y mantenerse en el tiempo de forma competitiva en el dinámico mercado de los negocios.

En suma, en respuesta a esta nueva realidad tras la aparición del contexto pandémico, la práctica de la administración estratégica, se ha convertido en una herramienta importante para la toma de decisiones estratégicas que permitan a la empresa sobrevivir, prosperar desarrollarse y sostenerse con una ventaja competitiva.

## Referencias

1. Carranco, R. (2017). La Aportación de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en la Economía Ecuatoriana. *Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Quito, Ecuador.* <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>, pp.1-12.
2. CEPAL. (2018). Acerca de Microempresas y Pymes. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).* <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>.
3. Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México, D.C: Mc Graw Hill Interamericana. Séptima edición. pp. 589. ISBN 1 3 :97 8-970-10-5500-7. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>.
4. Fred R, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.* México, D.C: Pearson Educación. Decimoprimer edición. pp.416. [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf).



5. Gil Ospina, A., & Jiménez, J. (2014). EL contexto económico global de la Pyme. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP, N° 95*. *Dialnet-ElContextoEconomicoGlobalDeLaPYME-5213948%20(1).pdf*, pp.155-179.
6. INEC. (2016). Dirección de Estudios de Población y Condiciones de Vida. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*. <http://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Wp->.
7. Jácome, H., & King, K. (2013). Estudios Industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. *Quito: FLACSO. 1era edición*. <https://www.econbiz.de/Record/estudios-industriales-de-la-micro-peque%C3%B1a-y-mediana-empresa-j%C3%A1come-estrella-hugo/10010247839>.
8. Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica Visión de Futuro, vol. 9, núm. 1. Universidad Nacional de Misiones. Argentina*. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>, pp.1-20.
9. Oliveira, D. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas. 22. ediciónl.
10. Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios. Vol. 38 (N° 53)*. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>, pp. 15-26.
11. Westreicher, G. (2015). Pyme: Pequeña y mediana empresa. *Economipedia.com* <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>, pp.1-15.
12. Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>, pp.1-18.