



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DE:**

Emprendimiento, Negocios y Economía

La relevancia de la implementación de modelos de decisión estratégica en  
pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guayaquil

**Proyecto Integrador**

**NOMBRE DE ESTUDIANTES:**

Galo Ignacio Andrade Cedeño

Abdala Jacobo Bucaram Machuca

**NOMBRE DEL DOCENTE:**

Diana Vanessa Naula Merizalde

## **Resumen**

Los modelos de decisión estratégica han proporcionado a las pequeñas y medianas empresas la posibilidad de que tomar decisiones de acuerdo con las necesidades de la sociedad, permitiendo un mayor desarrollo para las pymes. Razón por la cual, el objetivo principal de este trabajo investigativo es conocer la importancia de implementar en las pequeñas y medianas empresas, modelos de decisión estratégica para que los objetivos que estas sociedades se planteen sean desarrollados a largo y no a corto plazo, buscando en todo momento que las capacidades de las pymes vayan creciendo conforme las disposiciones con las que la empresa actúe.

Puesto que es un tema de interés, involucra mostrar la correcta administración a la que se deberían someter las pymes para lograr influir económicamente al país, analizando conceptos fundamentales de las decisiones estratégicas, además de los modelos estudiados por diversos autores y que deberían tomarse en cuenta al momento de tomar una decisión, por lo que esta revisión teórica de diferentes artículos permitió llegar a una conclusión respecto del tema, y brindar recomendaciones sobre la importancia de implementar la planeación estratégica a través de modelos que busquen beneficios a futuro de la empresa. Logrando concluir que la razón más frecuente por la que las pequeñas y medianas empresas no suelen competir en un plazo muy largo es que dependen mucho de las variaciones del sector en que se encuentren, involucra que los planes de acción tengan un límite de tiempo para que se tomen decisiones o se logren los objetivos.

**Palabras claves:** modelos, decisión, pymes, largo plazo, estratégica.

## **Abstract**

Strategic decision models have provided small and medium-sized companies with the possibility of making decisions according to the needs of society, allowing greater development for SMEs. Reason why, the main objective of this investigative work is to know the importance of implementing in small and medium-sized companies, strategic decision models so that the objectives that these companies set are developed in the long term and not in the short term, seeking in any time that the capacities of SMEs are growing according to the provisions with which the company acts.

Since it is a topic of interest, it involves showing the correct administration to which SMEs should be subjected in order to influence the country economically, analyzing fundamental concepts of strategic decisions, in addition to the models studied by various authors and that should be taken into account. when making a decision, so this theoretical review of different articles allowed us to reach a conclusion on the subject, and provide recommendations on the importance of implementing strategic planning through models that seek future benefits of the company. Managing to conclude that the most frequent reason why small and medium-sized companies do not usually compete in a very long term is that they depend a lot on the variations of the sector in which they are, it implies that the action plans have a time limit so that decisions are made or objectives are achieved.

**Keywords:** models, decision, SMEs, long term, strategic.

### **Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas (pymes), se han convertido en un fenómeno que ha causado un aporte muy evidente en la economía de los países de Latinoamérica, de esta manera las pymes se consideran como el “conjunto de pequeñas y medianas empresas” (Enroke., 2015), las cuales se componen de aspectos de organización y características fundamentales que suponen el crecimiento de las mismas, logrando que el sector donde ejercen sus actividades de producción obtenga un crecimiento económico positivo. Para que una pequeñas y mediana empresa sea considerada como tal, debe tomar en cuenta aspectos como una productividad que genere en el consumidor el beneficio necesario, para que vuelva a hacer uso del servicio. Desde este punto Nielsen IQ (NielsenIQ, 2022), señala que en lo que respecta a Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas en lo que fue del año 2022, obtuvo un porcentaje de 13,4% de su incremento solo en esta región.

Las pymes son conocidas generalmente como empresas familiares, para que se desarrollen y crezcan en la industria deben tener una organización y planificación de sus actividades productivas, encaminadas hacia la correcta planificación estratégica, para autores como Salazar y Gerardo, esta se basa en el proceso que ayudara a que las decisiones que la empresa deba realizar las haga en torno a una planificación existente que se basa en los antecedentes y el historial de producción de la empresa (Salazar, 2006), ahora desde una

perspectiva administrativa, esta enfocada en la creación de objetivos claros para la empresa, para que esta sea capaz de trazar las metas planteadas desde un principio.

Son varios los modelos que existen, y que buscan que las empresas desarrollen sus operaciones en base a estos, para lograr un resultado que le genere beneficios a futuro, pero por ejemplo en Colombia, donde existe un porcentaje de 17.4% de pymes que generan empleos los modelos que se han implementado son escasos o prácticamente nulos (Carrillo, 2016), y aun cuando existen estas planificaciones de toma de decisiones, los resultados no son satisfactorios.

En Ecuador en cambio el mayor porcentaje de modelos de planificación según lo determina un estudio realizado en la ciudad de Cuenca, comprende a más de la mitad de las pymes, las cuales son responsables frente a este requisito, además de que según lo que indica Quezada el 70% de estas pequeñas y medianas empresas centran sus estrategias en un rango de tiempo determinado, que por lo general son cortos, buscando un avance de ciertos niveles, entre estos gastos/ganancias. (Quezada, 2015), lo que no sucede en la ciudad de Guayaquil, donde los modelos enfocados a la planificación de gastos y consumos no son aplicados en la mayoría de las pymes, incluso no tienen un conocimiento específico sobre estos modelos de toma de decisiones.

La problemática de esta indagación está centrada en la falta de implementación de modelos de decisión estratégica en la ciudad de Guayaquil, y como afecta a las pequeñas y medianas empresas, ante lo cual se resalta la importancia de realizar una indagación respecto a los modelos de planificación, además de los aspectos que influyen dentro de la gestión administrativa y financiera de las Pymes. Por lo que se considera necesario efectuar un repaso desde un marco internacional y nacional de los modelos que han influido a la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas, además de otros aspectos a tener en cuenta para llegar a una conclusión sobre la investigación, esto a través de una revisión de distintos artículos que se refieren al tema, motivo de la problemática.

Para llegar a una conclusión en esta investigación, se plantea como objetivo general conocer e indagar sobre la importancia de implementar en las pequeñas y medianas empresas, modelos de decisión estratégica en las empresas de la ciudad de Guayaquil.

## **Marco teórico**

En un mundo donde la economía no mantiene su estabilidad, la necesidad de crear rutas de comercio que permitan el flujo económico se vuelve evidente, y es desde esta necesidad que nacen las pequeñas y medianas empresas, las cuales al evolucionar con el pasar de los años, también han generado más ventajas para los sectores en los que mantienen su actividad. Las pymes al mantener sus propios ejes organizacionales (Carrión, 2016), permiten la producción de servicios destinados al mantenimiento positivo de la sociedad.

## **Implementación de modelos de decisión estratégica en Guayaquil**

Ya se ha determinado que las planeaciones estratégicas son un factor fundamental en las pequeñas y medianas empresas, de la misma forma sucede con la toma de decisiones que buscan dirigir a la empresa hacia una estabilidad económica segura y con perspectiva hacia el futuro, además de que le permite a la administración mantener un control mucho más seguro de las pymes y su desenvolvimiento dentro del sector comercial. Por esta razón es importante que la implementación de modelos sea utilizada como una base segura para mantener la posición de estas organizaciones.

Un punto importante para tomar en cuenta dentro de esta investigación es que las pequeñas y medianas empresas debido a su estructuración, tienden a someterse a decisiones enfocadas en periodos muy cortos de tiempo, esto se debe a muchos factores, el principal es la competitividad en la que se encuentran constantemente, su rival más importante entonces son las grandes empresas. Esto se debe a que la constante actualización del mundo involucra que la expansión de las empresas además de darse en torno a ubicaciones geográficas, lo que buscan es someterse al uso de las nuevas tecnologías, el uso de la web que le permite funcionar en distintos países a través de las compras por internet que manejan el mundo de las empresas hoy en día.

Este mantiene en vilo a las pequeñas y grandes empresas, una implicación en la web es verdad que les facilitaría los procesos de atención al cliente, pero por otro lado se deberían abrir muchos más campos laborales a los que las empresas en muchas ocasiones no suelen estar facultados económicamente para buscarlos. Es aquí donde entra la toma de decisiones que buscan incidir en las empresas pequeñas y medianas, incluso hasta en las microempresas si decidieran acoger las decisiones estratégicas que fortalecerían a la organización.

Lograr que las empresas y organizaciones más pequeñas se atrevan a usar estos modelos de decisión estratégicos, es fundamental cuando se tratan de estas sociedades que mayormente nacen desde lo familiar, es decir que por lo habitual cuando se crean pymes, la mayoría o vienen

por la descendencia familiar o se crea a partir de estas, por lo que se vuelve indispensable que se establezcan soluciones para poder separar las relaciones familiares del ambiente de trabajo, mitigando los conflictos que podrían existir.

Un claro ejemplo de esto, fue lo que aconteció en el año 2020, con la aparición de la epidemia mundial Covid-19, esta pandemia causó que fueran muchas las empresas que cerraran sus puertas al mercado laboral, entre estas se encontraban las pymes, las cuales incluso dejaron de existir debido a la poca preparación que tenían para este tipo de acontecimientos, y es para eventos como este que las empresas deberían estar preparadas con una planificación estratégica que les hubiera permitido mantenerse a flote al menos en el periodo que duró la cuarentena por esta enfermedad que afectó por completo el mercado del Ecuador, por ende de la ciudad de Guayaquil.

### **Inicio y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador**

No siempre se le otorgó a las pymes la importancia necesaria, cuando ya se llegó a tener más conocimiento de estas fue en los años 90's, aunque aún en esos años su aporte al país no era tan alto, esto parte es porque este tipo de empresas no llegaban a un crecimiento de productividad como el de las empresas normales, es decir las grandes industrias, más bien las pymes en esa época y en el presente son consideradas como empresas familiares, siendo esta la característica o la forma más conocida de las pequeñas y medianas empresas.

Pero no fue en esos años que tuvieron un inicio, el nacimiento de las pequeñas y medianas empresas se dio ya en el año 1950, en ese tiempo también aportó con la creación de fuentes de trabajo, al tratarse de producciones que se desenvolvían en los tejados, alimento y madera para salir adelante, además se detectó el bajo apoyo que percibían por parte de las entidades que les podrían haber permitido un sustento más apropiado en cuanto a inversiones, igualmente tampoco existían leyes que regularan las actividades que desarrollaban las pymes, por lo que se desenvolvían en el sector comercial sin ser consideradas empresas, ni siquiera un aproximado de estas.

Se mencionó anteriormente que a nivel latinoamericano, se han catalogado como una gran contribución al crecimiento del PIB, en lo que refiere a la existencia de las pymes, sin embargo en el país esto comenzó desde ya en los últimos diez años antes de los 2000, y no solo aportando al tema de la exportación, también se vio un aumento de la tasa de empleos, y las regiones donde se desenvolvían sufrieron muchos cambios positivos, la sociedad comienza a notar el aporte que puede otorgar (Gallego Domínguez, 2012), y lo mismo sucede con el

Gobierno, al percatarse de lo que un mejor desarrollo y planificación podría lograr para sectores como el empleo, la economía, y en cuanto a la sociedad los recursos que podría generar.

No fue hasta muchos años después, que los niveles de desarrollo que han alcanzado las pymes desde los inicios de los años 2000 hasta la actualidad, son inmensos, si solo haciendo una referencia de estadísticas en el 2010, demostraron que la producción no solo a nivel nacional, sino que tomándose en cuenta los aportes internacionales, fueron incluso mayores a los que generaron las grandes empresas, con este crecimiento económico se toman en cuenta las pequeñas y medianas empresas destinadas a la comercialización, el campo industrial y el artesanal (INEC, 2010).

### **Influencia económica de las pymes**

Las pequeñas y medianas empresas han brindado una base económica muy fuerte en los últimos años, el suceso mas frecuente son las áreas trabajo que se posibilitan cuando aparece una nueva sociedad con las características de pymes, en un supuesto de micro, pequeñas y medianas empresas se determino que en los países donde se encuentra la mayor afluencia de estas organizaciones, generar empleos superpone un porcentaje del 50%, evidenciándose actividades que se desarrollan y se observan como una ventaja a la sociedad en general.

Y esto es la comparación con otros países donde existen pequeñas y medianas empresas, pero cuando se trata de estas empresas en Ecuador, se estima que el 92% de las empresas establecidas en el país pertenecen a este tipo, el censo económico incluso afirmo que solo el restante de ese porcentaje se trata de empresas con una mayor productividad (INEC, Censo Economico, 2014), entre las principales funciones que el país realiza se encuentra la comercialización, por lo que es normal que el nivel de empresas que exista sea muy alto, lo que si puede llegar a asombrar es como han sobresalido estas pymes a nivel nacional.

El desempleo en el país es algo muy común, por lo que la importancia de las pymes en Ecuador influye mucho a que los niveles de empleo sean menores, la revista Ekos determino que una parte muy pequeña de empleados en pequeñas y medianas empresas no se trata de un personal fijo, en cambio el resto son considerados como trabajadores de planta (Ekos, 2016), solo desde este punto se establece el alcance de estas organizaciones. Pero no todo es brinda una perspectiva beneficiosa, si bien las empresas aportan positivamente al sector comercial, también se enfrentan a grandes retos, sobre todo en lo que equivale a la competitividad de la misma, eso se debe principalmente que por lo general no se trata de empresas con una actividad muy grande, constantemente se enfrentan a empresas que se imponen y llevan una mayor ventaja a nivel comercial por sobre las pymes.

## **Características principales**

En América Latina se han detectado nuevas áreas de empleo que se han abierto a través de estas sociedades en menor escala, y no solo esto, sino que al mismo tiempo compite con Europa, puesto que según señala la CEPAL, la participación de las pymes en el Producto Interno Bruto (PIB) (Santoleri, 2014), es del 56%, un poco menos de la mitad de lo que genera América Latina, aun así es un aporte muy significativo en lo que se refiere a las exportaciones, por lo que su influencia es tomada como algo positivo.

Es así que, los países que aún están desarrollándose necesitan de las pequeñas y medianas empresas, en razón de que implican una colaboración al crecimiento financiero, como consecuencia de la producción de empleo y los constantes progresos del los lugares en donde se despliegan, la definición de las pymes, deja mucho espacio a la interpretación, porque no determina las características esenciales para que una empresa familiar sea considerada como tal, esta puede llegar a contar incluso hasta con 15 empleados y será considerada como una pyme (Sabaté, 2000). Y es debido a estos distintos elementos que pueden ser tomados en cuenta es que se vuelve muy constante la desaparición y sobre todo el nacimiento de nuevas empresas pequeñas y medianas, todas destinadas a comenzar a contribuir a la sociedad.

Pero aunque se traten de empresas con una producción menor a lo que generalmente realiza una empresa promedio, su correcta participación en el mercado también se debe a la organización, planificación y las estrategias que implementen para desenvolverse en el mercado empresarial (M., 2001), cuando estas no cuentan con una gestión adecuada su desarrollo en cuanto a producción sufre daños significativos, lo que influye directamente a la sociedad y la desestabilización de la economía.

De esta manera las características más esenciales que se pueden determinar de las pequeñas y medianas empresas vienen de aquellos rasgos positivos y negativos que las imponen en la sociedad como el modelo de crecimiento económico más conocido actualmente, rasgos que van desde la facilidad con la que se integran en el campo empresarial, la agilidad que tienen para responder ante situaciones que alteren sus producciones, incluso son proveedores de servicios y productos de empresas mucho más grandes, esto debido a un sistema de contratación que les permite intervenir en gestiones empresariales de alto nivel, pero no todo es positivo, porque así como su producción puede generarse rápidamente, el crecimiento económico también puede producir un desbalance (Braidot, 2003), llegando a reducir todo lo que se mencionó en líneas anteriores, y una causa de esto es la competitividad con la que se



pueden topar en el mercado comercial, lo que los somete a tomar medidas que en muchas ocasiones afectan sus gestiones.

### **Planeación estratégica**

La toma de decisiones de toda empresa se basa en las planeaciones estratégicas que desarrollen en torno a las indagaciones del ambiente en que desarrollan su productividad, lo que le permitirá encontrar soluciones ante cualquier situación que pueda afectar las actividades de la empresa. Existen muchas definiciones de la planeación estratégica, y para llegar a un mejor entendimiento del termino es necesario que se obtenga un concepto amplio de esta y lo que implica para las pequeñas y medianas empresas.

### **Planeación:**

Desde el momento en que una persona desea darle sentido a una idea, ejecutar sus objetivos, en cualquier ámbito, es necesario primero que conozca lo que es la planeación y como puede aportar esto a sus planes. Planificar se convierte entonces en el vistazo que se le da al futuro (Corredor, 2007), aquello que puede suceder y para lo que se debe estar preparado, esta percepción depende mucho del medio, influyen la política de país, la reglamentación en cuanto a las leyes y normas que se apliquen, la ubicación geográfica, y muchas situaciones más, que posibilitan los datos necesarios para establecer metas a largo plazo.

### **Estrategia:**

Desde el área administrativa la estrategia se comprende como los planes que son impuestos dentro de las metas que conserva cada empresa o compañía, lo que lleva a que las decisiones que se tomen sean acertadas, es así que Mintzberg lo observa como el “*pensamiento estratégico*” (WHITTINGTON, 1993), aquellas ideas que se dan en caso de que ocurran situaciones que no se encontraban previstas, y que pueden llegar a perturbar toda la organización. Ahora la planeación y la estrategia juntas implican que la composición de ambas palabras se derive en la proyección que se realiza a futuro de lo que ocurrirá y lo que podría pasar en caso de emergencia, esto ultimo seria como un ejemplo de situaciones adversas en el que el poder humano no puede involucrarse.

Ahora, la planeación estratégica para Drucker, como aquello que, se adhiere o mejor se conoce como la toma decisiones para el futuro (Drucker, 2002), es que si una empresa tiene conocimiento de las situaciones que pueden llegar a ocurrir en un futuro muy cercano, es más fácil actuar respecto a la problemática que se presente. Pero es por esta razón que las gestiones

que se realicen en la actualidad llegan a incurrir en el futuro, se toma como una forma de predecir a través de estudios lo que implicaría el constante desarrollo de las pymes. Ahora, otro autor lo señala como un proceso (Chiavenato, 2014), y este implica que a través de la formulación de estrategias, se logre ejecutarlas pero la finalidad es la misma que la de Drucker, aplicar estas decisiones en pro de la empresa, todo se traduce en cómo se pueden introducir estas decisiones en aspectos efectivos para el futuro de las pymes, pero también se debe determinar porque muchas de estas no se desenvuelven a través de la aplicación de estos procesos, por este motivo se observaran factores que pueden incidir en la poca utilización de esta planeación estratégicas en las pequeñas y medianas empresas:

1. Kantis en conjunto con otros dos autores (Gibb, 1985), indican que las pymes no se enfocan en seguir los modelos preestablecidos de gestión y procedimientos, que suelen utilizar las grandes empresas, se les dificulta basarse en estos modelos porque tampoco disponen de procesos que les ayuden a alcanzar las metas que son trazadas.

2. Otro factor es que las decisiones que toman las pymes por lo general suelen ser a corto plazo (Kantis, 1996), es decir sus operaciones no se desenvuelven alrededor de estrategias que consideren un máximo de tiempo muy largo, sus objetivos se van cumpliendo, dependiendo de los cambios que se vayan dando en el tiempo presente, no mide un futuro.

3. Las pymes toman en cuenta los aspectos que se producen en la sociedad, las capacidades de su cuerpo de trabajo inciden mucho en las planificaciones que estas empresas logren (Zevallos, 2005), dicho de esta manera, también influye que las decisiones a tomar no sean desarrolladas a partir de periodos de tiempo muy extensos.

4. Se han propuesto para las pymes, herramientas que permitan una gestión empresarial optima, así como procesos que inciden en un mejor funcionamiento de las pymes para una actuación a futuro, aunque estas propuestas también (Quesado, 2012) han sido dejadas de lado debido a la continua incidencia de estas sociedades a no centrarse en la aplicación de estrategias a largo plazo.

### **Importancia de la planificación estratégica**

Una vez que se ha determinado las implicaciones de la planeación estratégica, se debe abordar la importancia que puede incidir esto hacia las pequeñas y medianas empresas. Su necesidad inicia cuando existen cambios que pueden alterar la estructura a nivel administrativo y por ende económico de la organización, por ello cuando se trata de realizar una planificación

se congregan todas las planificaciones para que actúen juntas, esto es desde lo político, social y económico. La transcendencia de la planificación a nivel empresarial, esto sin importar que tan grande sea la producción que realice la empresa, se observa cuando les permite tomar decisiones que les admita igualar sus operaciones con las demás empresas, refiriéndonos al tema de la competitividad, ahora, las actualizaciones que constantemente ocurren en cuanto a tecnología como diferentes parámetros supone que los empresarios deban estar pendientes de las necesidades de los sectores que los rodean, además buscando cumplir con las metas de la compañía.

Y es que cuando se hace referencia los objetivos que mantiene la compañía, se toma la opinión de Moran & Vera (Moran, 2015), quienes expresa que para lograr que los objetivos de la empresa se cumplan, se debe tomar en cuenta a todas las áreas o departamentos de la misma, esto se da, porque a la empresa se le imposibilitara cumplir con los objetivos dispuestos si no se trabaja en conjunto con las demás áreas pertenecientes a la empresa. De la misma manera, otro autor precisa señalar algo muy parecido, ya que indica que tanto los objetivos como las metas que fueron consideradas al momento de la creación de la empresa, serán cumplidos, asegurando que esto le permita mantener su legitimidad dentro de la zona comercial en que se desenvuelve (Christ, 2018). Dicho así, la administración de la empresa se enfrentaría a menos cambios de lo que sucedería en caso de no existir la planeación estratégica, y de este modo la importancia de la planeación radica en que sea posible cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

### **Modelos de proceso estratégico según varios autores**

Para que sea posible saber aplicar la planeación adecuada al momento de escoger una decisión que impactara en las actividades y el futuro de la empresa como tal, es importante conocer varios modelos que observan el proceso que debe inmiscuirse cuando se realiza un plan estratégico.

- El modelo de David se basa en etapas: la formulación, en donde se toman en cuenta las fortalezas de la empresas, aquello que le permite destacar ante las demás organizaciones, así mismo se establecen las amenazas y las oportunidades, lo que permitirá a través de toda la indagación ya realizada sobre los aspectos positivos y negativos de la empresa, fijar objetivos y planificar las estrategias; ejecución una vez que se conocen las metas trazadas es que se recurre a esta etapa para hacer visible todo lo propuesto; por ultimo se encuentra la evaluación, donde se determinara si los objetivos planteados muestran un avance en la actividad de la organización, la cuestión

es cómo será posible determinar esto, aquí entra lo que es la comparación de datos pasados y presentes, lográndose medir los resultados en torno a los realizados anteriormente y lo que se aplica en la actualidad en la empresa.

- Steiner sostiene otro modelo estratégico, este autor involucra dos niveles por los que se podría lograr este modelo, uno llamado la anticipación intuitiva, considerado como las metas que se propondrá el empresario en un tiempo estimado muy corto, y el otro nivel es la planeación estratégica formal donde por medio de una exploración y se involucra la participación de muchas personas para lograr este cometido. Pero estos niveles no trabajan solos, se establecen también aspectos primordiales como, los propósitos básicos socioeconómicos, este permite distinguir las necesidades fundamentales que la empresa debe tomar en cuenta para realizar sus actividades alrededor de estas, en el otro se priorizan los valores de la empresa, la ética empresarial que deben tener para trazarse una visión y misión como organización, a esto se lo conoce como valores de alta gerencia, y el siguiente aspecto busca que se conozcan a través de un nivel geográfico los retos a los que se enfrenta la empresa, este estudio del medioambiente valoriza las oportunidades de las pequeñas y medianas empresas para sobresalir.

- El modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, en cambio se extiende a nueve pasos que permitirían un modelo de planeación estratégico, los cuales se entienden como: la planeación, una búsqueda de valores, el que se formule una misión para la empresa, diseñar cual será la estrategia apropiada para la compañía, realizar una auditoría a nivel de la empresa que permita determinar el desempeño de la misma, el análisis del empeño que mantiene la compañía con el que se desea alcanzar, planes de acción que permiten alcanzar las metas establecidas, y la elaboración de procedimientos en caso de que se presenten situaciones emergentes, cada una de estos pasos involucran el desarrollo de un plan estratégico que permita administrar de manera eficiente.

### **Las decisiones estratégicas**

En líneas anteriores ya se ha determinado como se define la estrategia y la importancia que esta tiene para la empresa, ahora cuando se trata del término decisión, se hace una referencia a través del esclarecimiento que brinda la Real Academia de la Lengua que lo indica como, “Firmeza de carácter” (Española., 2014), es de esta manera que una decisión va a permitir realizar una acción basada en la elección que vaya a tomar la persona.

Ahora la decisión estratégica, junta estas dos definiciones para que trabajen como una sola, puesto que la decisión al ser una resolución va a permitir que las estrategias que ya se han planteado sobre la empresa sean ejecutadas. Este papel por lo general lo toma el gerente de la organización, ya que al ser el encargado del direccionamiento correcto de la empresa, también será quien tome las decisiones que considere prudentes para la empresa, para toda organización es vital que se tomen en cuenta cuatro puntos, el primero es planear como va a funcionar la administración y las operaciones, luego se procede a que todo lo que ya se planeo sea organizado eficientemente, para aplicar las dos últimas funciones del gerente, que serán dirigir y controlar, donde todo lo dispuesto en base al bienestar y futuro de la empresa, tome forma para que puede posteriormente comenzar con la producción y le permita brindar sus servicios al público en general.

### **Toma de decisiones**

El poder tomar una decisión basada en una planificación en pro del beneficio de una empresa, no solo depende de que la planeación conserve todos los aspectos básicos para evitar conflictos o situaciones que desestabilizarían a la empresa en el futuro, también existen otros factores, donde la principal interrogante es que decisión podría ser la adecuada. Se describe de esta manera en “el resultado del análisis de información que ha sido recolectada” (Huang, 2009), cuando una empresa necesita verificar como prosperaran sus servicios dentro de un sector, deben realizar un análisis de este, de acuerdo a este estudio es posible que se tomen decisiones. Sin embargo, para las pequeñas y medianas empresas esta gestión en ocasiones se vuelve un poco complicada, porque este proceso por la misma razón de que es vital para garantizar el futuro de la organización también implica un proceso muy engorroso, puesto que se coordina con las estrategias de la empresa y el ambiente dinámico de la misma (Salles, 2006), este entorno se lo entiende como aquellas fuerzas que no son posibles de controlar que podrían afectar a la organización.

### **Toma de decisiones según Scott y Bruce**

Para estos autores, una decisión respecto de la situación que podría afrontar la empresa depende mucho de los factores que se involucran, proponen así cinco estilos que influyen en los empresarios al momento de tomar la decisión (Scott, 1995):

a) Racional: con este estilo se supone que la lógica será primordial al momento en que se toma una decisión.

b) Intuitivo; se trata más aquellas pequeñas situaciones que motivan a dirigirse hacia una decisión, esto es una corazonada o algún sentimiento por el que se cree que la resolución es la correcta.

c) Dependiente; como la palabra mismo lo indica, se requiere de la asesoría de otro individuo para enfilarse hacia la alternativa más favorable.

d) Evasivo; este estilo es muy negativo, puesto que impide a la persona tomar la decisión conveniente, evitando por todos los medios de tomar y ejecutar la decisión.

e) Espontáneo; por último, este estilo no se basa en las planificaciones para valorar la decisión, la persona actúa impulsivamente respecto de la situación.

Cada una de estas maneras que se presentaron, son las que pueden influir al momento en que ante cualquier situación que acontece a la empresa, y de que se necesite de escoger la dirección adecuada, pero estos mismo autores también desarrollaron cuatro modelos a los que denominaron General Decision Making Style questionnaire (GDMS), este busca contribuir a la toma de decisiones, a través de los rasgos que definen a las personas, permitiendo que a través de estos se perciba cual es la opción indicada.

### **Modelo A**

El primer modelo adecua los siguientes estilos, racional-dependiente e intuitivo-espontáneo-evasivo, donde se mantiene lo racional como primera referencia, siendo esta la que lidera el modelo, aunque al mismo tiempo la búsqueda lógica implica una revisión de la información que podría ayudar a escoger la decisión, por ello se vuelve dependiente, se propone que la intuición y la espontaneidad actúen como una sola, lo que si sucede, puesto que al momento en que una persona actúa por una corazonada de que la decisión es correcta, también está siendo espontáneo, y aquí el estilo evasivo, queda en último lugar puesto que la decisión pudo ser basada en la espontaneidad e intuición.

### **Modelo B**

Aquí Harren explica que dentro de este modelo debe existir una separación de los estilos (Harren, 1979), para que sea posible trabajar de manera adecuada, es así que se consideran tres grupos, el primero es el racional, el segundo intuitivo-espontáneo-evasivo y el tercero la dependencia, la disociación de estos permitirá que la decisión sea mucho más rápida de tomar.

### **Modelo C**

En el tercer modelo, la evasión se vuelve más presente, ya no actúa en conjunto con la intuición y la espontaneidad, más bien se convierte en un solo ente que actúa por sí mismo.

### **Modelo D**

En este último cada estilo trabaja por sí solo, es decir que los cinco modos presentados en un principio van a intervenir al momento de actuar en torno a una decisión.

De esta manera Scott y Bruce, tratan de definir y categorizar los estilos a través de los rasgos que posee cada individuo, es decir las habilidades cognitivas de cada persona son tomadas en cuenta para crear los diferentes modelos que son utilizados para llegar a un fin y establecer el desarrollo de la decisión. Estos autores intentan determinar de que manera los gerentes de cada organización realizan y trazan las decisiones para después hacerlas funcionar conforme la empresa vaya abriéndose paso en la comercialización de los productos o servicios que brinde, pero otros autores también han delimitado el proceso que debería tener en cuenta quien administre una empresa.

Por esa razón, Schutz, se encarga de establecer que para tomar una decisión siempre se comenzara configurando la idea de lo que se desea lograr a través de los pensamientos del hombre (Schutz, 1953), luego cuando ya se comienza a ejecutar dicha idea a través de acciones es que se comienza a tomar decisiones, y según lo que proponen Robbins y Coulter se realiza la siguiente tabla para ejemplificar lo dispuesto:

<b>Proceso según Robbins y Coulter</b> (Robbins, 2010)	<b>Pasos a seguir</b>
<p><b>Plan mental</b></p> <p>Se establece un propósito, existiendo la intención de realizarlo.</p> <p>Deben existir los medios que hagan posible que dicho propósito se cumpla.</p> <p>Se realiza una investigación sobre todo lo referente a la idea que se plantea</p>	<p><b>Toma de decisiones de ocho pasos</b></p> <p>Se identifica cual es el problema</p> <p>Se escoge la alternativa correcta</p> <p>Valorar las alternativas escogidas, además de que se realiza un desarrollo de las mismas y se procede a seleccionar la más adecuada.</p>
<p><b>Concertación de la acción</b></p> <p>Una vez que se ha realizado la indagación se toma la decisión de ejecutarse o no.</p> <p>Una vez ejecutado se comienza a notar si todo lo aplicado anteriormente esta dando los</p>	<p>Se procede a implementar la opción escogida.</p> <p>Por ultimo se realiza una evaluación de todo lo efectuado.</p>

---

resultados esperados y si se están cumpliendo los propósitos.

---

Fuente: Robbins y Coulter, Administración 2010

### **Modelos de decisión estratégica**

Para poder gestionar una empresa sobre todo cuando se trata de las pequeñas y medianas organizaciones, es muy importante tratar de buscar siempre las alternativas que les permita mantenerse funcionando en el mercado a largo plazo. Este trabajo como ya se ha determinado le pertenece al gerente de la empresa, quien es el encargado de dirigir la misma con la ayuda de todos sus colaboradores, y para que esto sea posible además de la toma de decisiones se deben establecer modelos que le permitan gestionar la compañía, por ello se tomaran en cuenta los siguientes modelos de gestión estratégica como un ejemplo de la administración con base en la cual se debe actuar.

1. Lo que una pequeña y mediana empresa busca desde el inicio de sus actividades es que los objetivos que han sido planteados, se cumplan al final del mes y para esto se establece un modelo que se basa en la finalidad de la organización: el primero realiza una valoración de la estructura de la empresa, desde las funciones que ejerce la misma, hasta objetivos y estrategias que debe lograr cada zona de trabajo; la competitividad es un factor que puede llegar a alterar mucho el funcionamiento de las pymes, por esta razón es importante que se conozcan cuales son los otros entes u organizaciones que se encuentran alrededor de la pequeña o mediana organización que se esta evaluando, para en razón de esto, actuar como es debido; por ultimo se realiza una identificación de los servicios ofrecidos logrando generar los productos que se ofrecen en razón de esto.

2. Otro modelo, es el llamado TITO CON TI, lo que aplica es una revisión del mercado, valorizando de esta manera la experiencia que el usuario o consumidor ha tenido con el producto o servicio, se procede a realizar una serie de pasos que tiene que ver con la calidad de lo que se produce por las pymes y aquello que busca el consumidor.

3. El cuarto modelo identificado como gestión Quinn involucra un proceso muy largo, guiado a través de otros modelos para llegar a una conclusión, además que a través de líneas de pensamientos y fundamentos permitirán la aplicación correcta en la gestión administrativa, estas características se desarrollan por medio de los siguientes modelos:



- ✓ Objetivo racional: que basa su eficacia en teorías científicas, buscando que la producción no sufra ninguna desestabilización, además de que aporta eficientemente a la administración y el gerente.
- ✓ Proceso interno; son los directivos quienes se involucran en este modelo para tomar decisiones basados en las reglamentaciones de la empresa, las estrategias establecidas y lo que puede aportar el sector en el que se encuentran.
- ✓ Relaciones humanas; involucra los valores que se debe conservar dentro de la empresa para poder gestionar una administración que busque siempre el respeto de las normas, además de un ambiente laboral saludable.
- ✓ Sistema abierto; involucra una organización siempre buscará abrirse paso a diferentes sectores, cuando se queda en uno solo no logra satisfacer sus necesidades como empresa, esto le permitirá hacerse conocer y elevar su producción.

### **Conclusiones**

Las pequeñas y medianas empresas han estabilizado el sector económico en Latinoamérica, cuando se hace referencia a Ecuador también se señalan estadísticas que permiten verificar el alcance comercial que estas poseen, la investigación ha permitido identificar cada aspecto que se debe tomar en cuenta en relación con lo que debería fomentar la actividad económica de las pymes, comenzando con la planeación estratégica, como estas pueden llegar a beneficiar y ayudar en la toma de decisiones de quienes administran una empresa.

Es verdad que al tratarse de organizaciones con una producción con mucho menor alcance del que puede tener una empresa más grande, la calidad del producto sigue siendo la misma, por lo que su comercialización debería tener los resultados deseados, alcanzando las metas y provistos preestablecidos desde el inicio de la pymes, pero esto no es posible debido a la falta de planeación estratégica que tienen, impidiendo a la gerencia tomar decisiones acertadas para producir cambios positivos y muy requeridos para el avance de la empresa.

En ciudades como Guayaquil con una presencia muy fuerte de organizaciones que involucran más a las pequeñas sociedades, que a grandes consorcios, los modelos de decisión estratégicas no son muy tomados en cuenta, esto se debe mayormente al desconocimiento de los factores positivos que tendría una aplicación estratégica de protocolos así como de ideas,

que le permita al gerente actuar en torno a estos ante cualquier situación que se presente, otra razón es que trazar metas u objetivos muy amplios no les asegura que estos puedan cumplirse, debido a que los procesos a realizar por lo general deberán ser dispuestos dependiendo del ambiente en que las actividades comerciales de la empresa se vayan cumpliendo.

### **Recomendaciones**

En base a los textos revisados respecto de la organización que debería tener una empresa se recomienda que las pequeñas y medianas empresas, hasta aquellas que tienen una producción y alcance mucho más pequeño como lo son las microempresas, consideren hacer uso de estrategias que les permita satisfacer las necesidades de sus clientes por medio de modelos de decisión que influyan en el gerente para que le sea posible dirigir la empresa conforme a los lineamientos que se plantean.

Además, se recomienda la implementación de modelos enfocados en la planeación estratégica que busque que todos los departamentos y áreas de trabajo dentro de las pymes sean tomadas en cuenta para lograr que sus funciones no decaigan, en la búsqueda siempre de decisiones que les permita competir en el sector comercial sin que se mengüen los recursos económicos que posee la organización, sobre todo se debe tener siempre en cuenta los valores que se deben implementar para trabajar de acuerdo a la ética y a la responsabilidad que deben tener hacia la sociedad.

### **Referencias**

Braidot, N. F. (2003). *“Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total”*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento. Obtenido de Universidad Nacional de General Sarmiento.

Carrillo, Á. y. (2016). Modelos organizacionales en el marco de cultura, poder y liderazgo . Yura: Relaciones Internacionales.

Carrión, L. Z. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Revista Ciencia Administrativa*, 82-102.

Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración México*. México: McGraw Hill Interamericana Editores, SA de CV.

Christ, K. (01 de Febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importacia-de-laplanificacion-estrategica-en-las-empresa>

Corredor, J. (2007). *La planificación Estratégica, Bases para su Aplicación*. Vadell Hermanos Editores C.A.

Drucker, P. F. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.

Ekos, R. (2016). Especial Pymes 2016. *Ekos*, 269.

Enroke. (2015). *Grupo Enroke*. Obtenido de <http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes>

Española., R. A. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.

Gallego Domínguez, I. (2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. En U. d. España.

Gibb, A. &. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*.

Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of vocational behavior*, 119-133.

Huang, X. (2009). *Strategic decision making in Chinese SMEs*. *Chinese Management Studies*. doi:<https://doi.org/10.1108/17506140910963602>

INEC. (2010). *Censo Económico*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)

INEC. (2014). *Censo Economico*. Obtenido de Instituto de Estadísticas y Censos.

Kantis, H. (1996). *Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas: elementos conceptuales y evidencias empíricas*.

M., B. (2001). Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional. *Proceedings del Seminario- Taller: Mecanismos de Promoción de Exportaciones para las Pequeñas y Medianas Empresas en los Países de la ALADI, Cámara De La Pequeña Industria De Pichincha* (págs. 1-4). Montevideo, Uruguay: CAPEIPI.

Moran, R. &. (2015). Planificación estratégica y nivel de competitividad MYPES. *Redalyc: Planificación estratégica y nivel de competitividad MYPES*. Obtenido de Planificación estratégica y nivel de competitividad MYPES.

NielsenIQ. (14 de Noviembre de 2022). *La evolución de las PyMEs en América Latina*. Obtenido de Brand Balancing Act 2022: <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2022/la-evolucion-de-las-pymes-en-america-latina/>

Quesado, P. R. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica de PYMES portuguesas. *Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 90-128.

Quezada, P. (2015). Gestión Financiera de las PYMES del sector Comercial en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay de los años 2012 y 2013, y su impacto en el desarrollo socio económico de la población. En P. d. graduación. Sangolquí, Pichincha: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Robbins, S. a. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.

Sabaté, J. y. (2000). *Diseño Organizativo de la Empresa*. Madrid: Editorial Civitas.

Salazar, D. &. (2006). *Planificación. Multiciencia*.

Salles, M. (2006). Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. *Production Planning & Control*, 229-237. doi:<https://doi.org/10.1080/09537280500285367>

Santoleri, P. y. (2014). Microempresas y pymes en América Latina: características de las empresas y políticas de apoyo. En *Documento de Trabajo, Santiago Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.

Schutz, A. (1953). *The problem of social reality: common – sense and scientific interpretation of human action*. Chicago.

Scott, S. G. (1995). Decision-making style: the development and assessment of a new measure. En *Educational and Psychological Measurement* (págs. 818-831).

Serna Gómez, H. M., Álvarez Giraldo, C. M., & Calderón , H. G. (julio, 2012). Scielo. obtenido de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-91552012000200012](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552012000200012)

Uribe, M.E. (2021). Propuesta del proceso de administración estratégica para las pequeñas y medianas empresas. Barranquilla, Colombia. Obtenido de: Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386002/html/>

WHITTINGTON, R. (1993). What is Strategy and Does it Matter? International Thompson Business Press. London.

Zevallos, E. (2005). *Obstáculos al Desarrollo de las Pequeñas Medianas Empresas en América Latina*. . The bi-annual academic publication of Universidad ESAN.