

Pensamiento estratégico gerencial y su incidencia en la sostenibilidad de las PYME de Chiclayo, Perú 2020-2022

Strategic management thinking and its impact on the sustainability of SMEs in Chiclayo, Peru 2020-2022

Erik Obiol Anaya 

Doctor en Proyectos

Universidad de San Martín de Porres - Brasil

erikobiol@yahoo.es

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3513-5592>

Resumen

El pensamiento estratégico gerencial, es la herramienta del *management* por excelencia, gracias a él, podemos establecer criterios óptimos de toma de decisiones, los cuales pueden asegurar una mayor fiabilidad de los resultados posibles al momento de tomar una decisión de negocio. Este tipo de pensamiento es muy habitual en los gerentes de las grandes empresas, debido a sus conocimientos y preparación para la utilización de las herramientas del *management*, sin embargo, este tipo de conocimientos suelen ser muy escasos e incluso inexistentes en las pequeñas empresas debido a que, por lo general, estas se encuentran gerenciadas por sus propietarios, quienes no necesariamente cuentan con conocimientos de gestión. Debido a ello, el presente ensayo científico, busca hacer una medición real del nivel de conocimientos técnicos de los pequeños empresarios de Chiclayo, Perú, con la finalidad de establecer si la carencia de este tipo de habilidades incide directamente en la quiebra continua de los emprendimientos de la región, ya que, al lograr detectar la deficiencia real se podrán establecer los canales comunicativos necesarios para otorgar un respaldo técnico que permita a los pequeños empresarios lograr metas que permitan desarrollar sus negocios eliminando así el riesgo de quiebra.

Palabras Clave

Pensamiento estratégico gerencial, PYME, sostenibilidad, *management*, pandemia, gestión comercial.

Abstract

Strategic management thinking is the management tool by excellence, thanks to it, we can establish optimal decision-making criteria which, in turn, can ensure greater reliability of the possible results when making decisions about business. This type of thinking is very common in managers of big companies due to their knowledge and preparation for the use of management tools, however, this type of knowledge is usually very scarce and even non-existent in small companies, because generally these are managed by their owners who do not necessarily have management knowledge. Due to this, this scientific essay seeks to make a real measurement of the level of technical knowledge of small entrepreneurs in Chiclayo, Peru, to establish whether the lack of this type of skills directly affects the continuous bankruptcy of business of the region, since by detecting the real deficiency, the necessary communication channels can be established to provide technical support that allows small entrepreneurs in the region to achieve goals that allow them to develop their businesses, thus eliminating the risk of bankruptcy.

Key Words

Managerial strategic thinking, SMES, sustainability, management, pandemic, commercial management.

Cómo citar este artículo:

Obiol Anaya, E. (2023). Pensamiento estratégico gerencial y su incidencia en la sostenibilidad de las PYME de Chiclayo, Perú 2020-2022. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), pp. 1-17.

doi: <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a4>

Recibido: 08 febrero de 2022

Aprobado: 13 de octubre de 2022

Introducción

El presente ensayo científico, parte de la experiencia del investigador en el asesoramiento de pequeños empresarios y busca encontrar un modo de frenar la crisis económica latente que existe en la economía peruana debido a que un gran número de empresas son pequeñas y con recursos limitados, sumado a ello, el hecho de que gran parte de esos pequeños empresarios cuentan solo con conocimiento empírico, siendo comerciantes de segunda o tercera generación en dichos giros de negocio. Esto significa que cuentan con una experiencia práctica en el mejor de los casos, pero sin contar con lo que conocemos como habilidades gerenciales, las cuales pueden incidir directamente en la sostenibilidad de la empresa.

La importancia de abordar el tema del pensamiento estratégico gerencial, es mostrar las opiniones sobre diversos autores que han abordado el tema desde diferentes ópticas, lo cual nos sirve como los antecedentes al presente ensayo científico, tales como Stukalina (2016), quien indica que el pensamiento estratégico consiste en un conjunto de estrategias, que debido a que gran parte de los comercios no cuentan con sistemas de gestión adecuados, resulta que para poder aplicarlas de manera más eficiente se requiere del conocimiento teórico de algunos conceptos más o menos básicos de la administración de empresas.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado debemos también indicar que muchas veces en la aplicación de este tipo de estrategias influye el pensamiento estratégico gerencial, el cual a su vez es equiparado, o, mejor dicho, confundido con la planificación estratégica, esto se debe a que muchas veces nos centramos solo en los procesos de evaluación de resultados, tal y como lo señalan Zenab, Naaranoja et al (2016), obviamente teniendo en cuenta los objetivos y metas. Sin embargo, el pensamiento estratégico muchas veces suma ciertas habilidades adicionales intrínsecas a los gerentes que tienen una gran capacidad de toma de decisiones evaluando no solo el planeamiento establecido, sino además muchos otros factores que pueden influir en el resultado positivo o negativo que se obtenga de una relación comercial.

Por consiguiente, queda claro que existe una relación entre el pensamiento estratégico gerencial y el éxito obtenido en la materialización de un negocio, en el que podemos notar una intersección donde se unen diversas teorías, así como múltiples puntos de vista, que van desde los aspectos creativos hasta los de conocimiento científico, en los cuales podemos observar que muchas veces algunas entidades aprovechan un factor fundamental como lo es la utilización

de recursos para obtener un resultado positivo, el cual, tal vez, podría obtenerse con una cantidad inferior de recursos y una mejor estrategia gerencial, tal y como lo señalan Sackett, Karrasch et al (2016). Por ello, no debemos pensar que las empresas con mayores y mejores recursos para la realización de un negocio necesariamente deban obtener los mejores resultados en relación con empresas más pequeñas, y por lo tanto con recursos muy limitados para alcanzar las metas trazadas en el plan estratégico.

Es en ese contexto que analizamos lo concerniente a la aplicación de esas estrategias en las Pequeñas y Medianas Empresas, en adelante PYME, debido a que las empresas pequeñas cuentan con limitados recursos para el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual, requieren una más eficiente toma de decisiones con la finalidad de maximizar esos escasos recursos y poder alcanzar así los objetivos planteados en el plan estratégico.

Siendo así, resulta sumamente importante establecer un adecuado nivel del pensamiento estratégico en las pequeñas empresas creadas en el Perú, donde además de lidiar con sus deficientes recursos económicos, deben lidiar también con una economía bastante inestable y con una crisis social permanente, debido a diversos factores socioeconómicos, como lo son la migración venezolana y la mundialmente conocida crisis política.

En ese escenario crítico, podemos apreciar que, aún con esta permanente deficiencia de recursos y tal y como lo explicaremos en el presente ensayo científico, COMEX Perú (2019), nos refiere que el 95% de las empresas peruanas pertenecen a este régimen, por lo cual establecer, y más aún facilitar la mayor cantidad de herramientas gerenciales a estas pequeñas empresas resulta de vital importancia para los pequeños empresarios y para la economía del país como un todo. Por ello, los gerentes de las pequeñas empresas deben basar su capacidad de respuesta, no solo en el cumplimiento del plan estratégico, sino además en su capacidad de cumplir rápidamente lo esperado, innovar de acuerdo con las tendencias del mercado, flexibilizar sus procesos, incluir la posibilidad de establecer perfiles territoriales para segmentar su público objetivo y poder establecer así una competitividad sostenible en el tiempo.

Es en ese escenario que se vislumbra un problema perfectamente identificable: ¿De qué manera la aplicación de un adecuado planeamiento estratégico incide en la sostenibilidad de las PYME de Chiclayo Perú 2020-2022? Por esto resulta relevante la conceptualización previa en un escenario comprobable, donde el presente ensayo aparece como un termómetro real y

eficiente para detectar una casuística específica, es decir, aplicar los conceptos teóricos a la realidad jurídico-social de la provincia de Chiclayo, con la finalidad de detectar y corregir los problemas encontrados, los cuales radican en una quiebra masiva de las pequeñas empresas, fenómeno que no ha discriminado sectores económicos, ni giros de negocio, debido a que por las políticas establecidas por el estado hubo un gran número de pequeños empresarios que no lograron resistir a los primeros meses de crisis.

Para lograr lo señalado en el párrafo anterior se deberán cumplir los objetivos de analizar las herramientas del *management* para, posteriormente explicar la teoría del pensamiento estratégico gerencial; luego de ello recabar la información puntual sobre las principales dificultades de las PYME en Chiclayo 2020-2022 y de ese modo lograr establecer cuáles son las mejores estrategias de aplicación del pensamiento estratégico gerencial.

Resulta entonces de lo antes mencionado que, para poder tener la certeza de obtener un resultado positivo de una operación comercial, y ante el desinterés en el aspecto formativo por parte de la gran mayoría de pequeños empresarios, es que resulta recomendable realizar un seguimiento por medio de una adecuada aplicación del pensamiento estratégico gerencial, que proponer aspectos formativos tradicionales.

Contenido

Muchos autores nos han definido qué es el pensamiento estratégico, entre ellos tenemos que para Sánchez (2007), el pensamiento estratégico es un proceso intuitivo que proporciona el enfoque necesario para futuros trabajos de planeación de la empresa. Por lo cual debemos entender que la visión de este no va dirigida a la utilización de dichas habilidades al día a día, sino más bien como una herramienta que busca obtener unos resultados a futuro, por lo cual los resultados de este pensamiento se incorporarán a la misión, visión, estrategia de la empresa. Asimismo, Ohmae (2004) lo define de la siguiente manera:

El pensamiento estratégico es la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas. El pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una vigorización perpetua para esa visión (pág. 7)

En ambos casos entes mencionados se puede apreciar que para dichos autores el pensamiento estratégico busca perpetuar la empresa, es decir darle solidez y posicionarla de manera adecuada en el mercado, sin embargo, el problema de este conocimiento radica casualmente en las actividades comerciales que no nacen con una visión a largo plazo, es decir, cuando un pequeño empresario inicia una inversión mínima para un negocio que conoce o cree conocer y que no lo hace con la idea de pasar los próximos veinte años dedicado a lo mismo.

Es ahí, cuando podemos ver que aparecen en el mapa las pequeñas empresas, es decir esos pequeños proyectos ya sean individuales o familiares que no cuentan con una misión o visión, que no han establecido nunca un objetivo a seguir en su actividad comercial y que solo viven el comercio como parte de su día a día y con una única finalidad que va dirigida a la subsistencia familiar.

Es en ese sentido, autores como Simuth (2015), en su artículo *E-learning Tool for Improving Managerial Strategic Thinking Skills*, (Herramienta de aprendizaje electrónico para mejorar las habilidades de pensamiento estratégico gerencial), señala en lo referente al pensamiento estratégico que en muchos casos en las pequeñas y medianas empresas (PYME) se puede apreciar que los propietarios son además gerentes, y por lo tanto estas empresas no logran un crecimiento estratégico equilibrado afectando negativamente su competitividad a largo plazo pues sus conocimientos se relacionan al *core business* y no al manejo empresarial ni a la toma de decisiones gerenciales.

La antes citada información resulta relevante porque en el caso peruano se debe atender de modo más eficiente las necesidades de las PYME debido a que estas, al igual que en el mercado europeo donde queda claro que las pequeñas empresas son el eje de la economía representando más del 90% de los negocios registrados y generando así más del 65% de las fuentes de trabajo del sector privado y más del 54% del total de empleos incluyendo al sector público, por lo que estos datos generados por Eurostat; resultan fundamentales para plantear una progresión en nuestro país, pues representan en el Perú el 95% de las empresas formalmente inscritas, tal y como lo señala Europa Press (2017).

Por lo cual, resulta importante detectar cómo es que los propietarios de PYME, quienes además fungen como sus gerentes, podrían ser entrenados para obtener unas habilidades adecuadas que le permitan tomar eficientemente las decisiones estratégicas para la gestión de sus empresas. Esta contribución describe un modo de resolver este problema por medio de la creación de un

esquema previamente probado que busque otorgar los conocimientos básicos necesarios de modo sencillo y práctico para que los pequeños empresarios logren maximizar sus resultados.

A su vez, Asiya, Kazmi, et al (2015), refieren que la capacidad de liderazgo en la gestión del pensamiento estratégico resulta clave para conseguir un nivel de rendimiento óptimo en la administración de las empresas. Dicho conocimiento adquirido que permite una más eficiente toma de decisiones de trabajo, cuando es además alimentado por la experiencia en la toma de decisiones, genera un resultado que suele ser la mejor opción para el desarrollo de las actividades empresariales de los pequeños empresarios. Debido a ello, el presente ensayo coincide con la teoría de las antes citadas, ya que la experiencia en la toma de decisiones, no solo ayuda a conseguir un mayor nivel de aprendizaje andragógico sobre el negocio específico, sino que además con el tiempo termina generando un resultado científico que dentro de un espacio y tiempo determinado puede asegurar óptimos efectos.

Es también importante para los fines antes señalados que, para una adecuada fiabilidad de la fórmula indicada en el párrafo anterior, deberá también tenerse en cuenta los esquemas de negocio propios de cada organización, así como también los posibles socios de negocio o cualquier variable que resulte pertinente para perfilar un resultado que resulte óptimo para sus fines.

Son entonces los *managers*, gerentes o administradores del negocio quienes deberán construir, y de ser el caso, reformar la estructura de la organización para conseguir dichos fines, además deberán contar con la suficiente capacidad de mejora continua, y lograr establecer un adecuado ambiente donde se logre vincular los procesos propios de la organización, así como a los miembros de esta. Esas actividades pueden incluir desde capacitaciones en búsqueda de mejorar las habilidades naturales del personal, como también proporcionarles nuevas habilidades específicas para cumplir de un mejor modo las metas trazadas por la organización. En otras palabras, el pensamiento estratégico resulta ser, no solo la capacidad de toma de decisiones, sino algo más grande y organizado que abarca desde la toma de decisiones en sí misma, pasando por el manejo de personal y llegando a establecer los parámetros de producción esperados a corto mediano o largo plazo de la entidad.

Por lo antes señalado, los estudios de esas técnicas otorgadas por el pensamiento estratégico son relevantes para determinar cómo es que la figura de quien dirige la empresa o quien toma las decisiones directas sobre su

devenir, tiene adicionalmente que contar con un adecuado nivel de habilidades gerenciales para poder realizar la toma de esas decisiones desde la óptica de un adecuado nivel de pensamiento estratégico gerencial, lo cual repercutirá directamente tanto en la empresa como en sus trabajadores.

Las pequeñas empresas en la actualidad deben competir en un entorno globalizado y sumamente competitivo, ya que no solo compiten con otras empresas, bien sean formales o informales, sino además con cualquier persona que pueda hacer uso de las diversas facilidades existentes en materia de importaciones de ciertos productos, ya sea por los tratados de libre comercio o por las normas promulgadas en ese sentido, así como por la aprobación del programa IMPORTAFACIL, establecido por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), la cual ha establecido para que el público general pueda importar ciertos productos que se encuentran exentos del pago de impuestos hasta por un monto de USD 2000.00 (dos mil dólares americanos anuales). Lo anterior es muy relevante ya que, por el cambio de moneda a la fecha de la redacción del presente trabajo, la diferencia representa un total de S/ 8200.00 (ocho mil doscientos soles) lo cual asciende a un total de 8.8 sueldos mínimos vitales si calculamos sobre el bruto y casi 10 sueldos mínimos vitales si calculamos sobre el sueldo neto.

Tales actividades realizadas por los consumidores finales de manera directa con los productores que tienen servicios de ventas online pueden generar dificultades en las pequeñas empresas dedicadas a la importación de productos, lo cual presenta una necesidad real de aumentar las habilidades de los líderes para mejorar las capacidades de toma de decisiones y de análisis de mercado dentro de su empresa.

Al hablar de las pequeñas empresas, debemos tener en cuenta que tal y como en las empresas grandes, éstas para su constitución deben también partir de ciertos conocimientos previos a manera de etapas que constituyen un proceso de formación, lo cual implica realizar un proceso de integración de las diversas estrategias que generan una transformación continua en el pensamiento del empresario, teniendo en cuenta las oportunidades que se presentan en un entorno determinado.

Para lograr integrar todos estos componentes en un caso real, debemos tener en cuenta que existen tres etapas previas sumamente importantes en la creación de una pequeña empresa que por lo general son inobservadas por los propietarios de estas, dichas etapas inician con la oportunidad de negocio,

que debe ser detectada y probada para determinar su viabilidad, para pasar posteriormente a la etapa de desarrollo del proceso de montaje, el cual debe ser establecido tal y conforme lo indica el proyecto, y finalmente la puesta en marcha que conlleva al crecimiento del negocio.

Estos pasos son requisitos indispensables para lograr un adecuado inicio del negocio, que conlleve un planteamiento estratégico sólido teniendo como fin la intención de lograr alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto de negocio.

Un esquema interesante para explicar este proceso y sus etapas es propuesto por Gibb, citado a su vez por Schoof (2006), quien establece unas etapas distintas al modelo básico mencionado de manera previa. En este modelo, que resulta bastante más amplio y detallado, se fijan además de las etapas indicadas en el párrafo anterior, los objetivos para cada una de ellas, así como un desglose de las actividades fundamentales y se establecen las necesidades de generar un adecuado desarrollo de las habilidades estratégicas e instaurar un sistema de aprendizaje necesario para alcanzar los fines proyectados en dichas etapas. Este modelo cuenta con las etapas de motivación, imaginación del negocio, concepción de la oportunidad de negocio, elaboración del plan de negocio, establecimiento de recursos, inicio del negocio, fortalecimiento del negocio y por último la etapa de crecimiento del negocio.

Este proceso de consecución de etapas es bastante genérico, y por ello es habitual que los empresarios se guíen de él, pero es también bastante común que dichos empresarios no sigan el modelo del modo antes descrito y es por ello que por lo general se torna en indispensable realizar en este proceso una constante retroalimentación pues en cualquiera de sus fases se pueden encontrar fallas a causa del incumplimiento de una de estas etapas previas, o que existan ciertas deficiencias en su ejecución. En lo que efectivamente podemos percibir una serie de diferencias en empresarios, es en materia de la formalidad aplicada en el desarrollo de dichas etapas, pudiendo así percibir que esa formalidad se relaciona de manera directa con la formación académica y profesional del empresario, y además cuenta con una relación inversamente proporcional a la experiencia laboral del evaluado dentro de un determinado sector.

Sin embargo, debemos distinguir entre los conceptos referentes a la informalidad y aquellos que buscan la realización de un adecuado análisis y evaluación, en otras palabras, debemos al momento de evaluar estos factores tener cuidado de confundir lo referente a elaborar un documento y lo referente a la ejecución de este.

Un empresario que cuente con una adecuada experiencia en una determinada línea de negocios, por lo general hará uso de herramientas como softwares especializados en la materia, así como una serie de medios que le permiten recabar la información en una forma rápida y confiable, la cual por su parte alimentará al software, consiguiendo así que obtenga una mayor fidelidad en sus resultados, obteniendo a largo plazo que estos procesos se realicen con una mayor facilidad en cada etapa. Un empresario sin experiencia en el negocio que planea realizar no contará con ese software y por lo tanto no podrá usar esas herramientas de tipo sensorial y que lo pondrán en el riesgo de tener que realizar de modo más empírico la toma de decisiones en cada etapa de su negocio.

Cleri (2007), por su parte, indica que en los negocios aquello que conocemos como oportunidades deben convertirse en organismos estructurados por medio de valores e instrumentos, que orienten y generen una adecuada permanencia en el tiempo. Esto nos lleva a comprender que en el mundo de los negocios no debemos solo centrarnos en lo económico, sino además comprender la importancia del factor humano como parte integral del proceso productivo. El autor refiere también que para poder gestionar una PYME se debe contar con un adecuado nivel de pensamiento estratégico gerencial, entendiendo el entorno y las dinámicas propias del negocio.

Y en ese sentido encontramos que la definición de lo que es una PYME siempre presentará variaciones de acuerdo con la normativa de cada estado, sin embargo, podemos adoptar la postura del informe de la Organización Internacional del Trabajo (2015), cuando sostiene que:

La definición del término PYME suele variar de un país a otro y, a menudo, se basa en el número de trabajadores, el volumen de negocios anual o el valor de los activos de la empresa. Por lo general, se entiende por microempresa toda empresa que ocupa hasta diez trabajadores; las pequeñas empresas son aquellas que tienen entre 10 y 100 trabajadores y las medianas, aquellas que cuentan con una plantilla de entre 100 y 250 trabajadores. Salvo que se especifique lo contrario, en el presente informe se entiende por PYME toda empresa que ocupa a menos de 250 trabajadores. Aquí se incluyen todo tipo de empresas, con independencia de su personalidad jurídica (empresas familiares, empresas unipersonales o cooperativas) o de que pertenezcan a la economía formal o informal (pág. 4, 2).

Carrera (2012, pág. 55), siguiendo los postulados de Suárez, sostiene que para que una empresa sea clasificada como PYME, debe cumplir los siguientes requisitos:

1. La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
2. El capital y la propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
3. Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y propietarios viven en la misma región.
4. El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño, comparado con la unidad más grande del sector”.

La estructura que suelen presentar las PYME es unipersonal o por asociación comercial, siendo generalmente los dueños quienes asumen la dirección de la empresa. Suelen tener una actitud pasiva, con dificultad para encontrar mano de obra especializada, y con asesoría contable externa. Asimismo, en lo que respecta a sus objetivos, suelen ser la rentabilidad a corto plazo, más que el crecimiento de la empresa. Allo, Amitrano, et al (2014).

Una investigación realizada por la CEPAL (2011), concluye que, desde la década de los noventa, la mayoría de los estados latinoamericanos han implementado políticas económicas relacionadas a apoyar a las pequeñas y medianas empresas, debido al impacto que tienen en la economía nacional de cada estado. En esta línea, Gisella (2012), resalta que:

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países que conforman la OCDE (Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico) suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. Entre el 90 y el 99% del sector empresarial español y latinoamericano está constituido por pequeñas y medianas empresas (pág. 13).

Carranco (2017), resalta la importancia de las PYME en la economía ecuatoriana, sosteniendo que, pese a los logros obtenidos en materia económica por el estado ecuatoriano, estos se ven en riesgo por la baja del precio del petróleo y la apreciación del dólar, siendo que la importancia de las pequeñas y medianas empresas radica en que éstas contribuyen, en cierto grado, al crecimiento del PIB. respecto al aporte de las PYME en el producto interior

bruto. Haciendo énfasis en los estados en vías de desarrollo, la Organización Internacional del Trabajo (2015) sostuvo que:

Según las estimaciones mundiales de la contribución de las PYME al producto interior bruto (PIB), este sector, incluidas tanto las empresas de la economía formal como las de la economía informal, representa entre el 60 y el 70 por ciento del PIB. (...) cuanto mayor es el nivel de renta de un país menor es la contribución del segmento de las empresas informales (en su mayoría, microempresas) al PIB y mayor es la contribución de las empresas formales. Los países en desarrollo se caracterizan por la existencia de un fenómeno que se ha denominado «vacío intermedio», que consiste en tener, en un extremo, una multitud de microempresas informales y, en otro extremo, unas cuantas grandes empresas, pero entre ambos extremos muy pocas PYME del sector formal. Este vacío intermedio es el problema de fondo tanto del escaso aumento de la productividad como de las bajas tasas de crecimiento en los países en desarrollo (pág. IV, 16).

Carranco (2017), con base en los resultados expuestos en la Revista Ekos, destaca lo importante que han sido las PYME en la economía del continente europeo, sosteniendo que "(...) en esta región, existen alrededor de 23 millones de pequeños empleadores (PYME), los cuales representan el 99% total de la industria, proporcionan el 67% de empleo y crean un 85% de nuevas plazas de trabajo (...)". (pág. 152).

En Argentina, Allo et al (2014), indican que en estos tiempos de libertad económica, las PYME poseen un rol preponderante en la economía, con la generación de empleos y constituyendo un gran porcentaje de los ingresos que perciben las familias.

Asimismo, las PYME resultan necesarias para el sostenimiento de las actividades de las grandes empresas. Allo et al (2014), explican estos diciendo que:

Gran parte de la generación de riqueza y empleo para nuestro país [Argentina] se ve reflejada en la incidencia que tienen sobre la competitividad sistémica, ya que constantemente aportan insumos y servicios para grandes empresas (por ejemplo: las automotrices, alimenticias), y ofrecen ventas de bienes y servicios en series cortas o trabajos a pedidos para los sectores de la industria que generalmente optan por este tipo de modalidades de tercerización (pág. 12).

En el Perú, Arbulú (2006), dice que “las PYME cumplen un papel fundamental en la dinámica del mercado, produciendo y ofertando bienes, añadiendo valor agregado y contribuyendo a la generación de empleo” (pág. 36). Respecto a la generación de empleo, el informe de la Organización Internacional del Trabajo (2015), sostuvo que las PYME:

(...) concentran las dos terceras partes del empleo total mundial. De ahí que la promoción de estas empresas sea una esfera de intervención clave de la OIT. Los servicios de asesoramiento de la Organización sobre políticas de apoyo a las PYME son muy solicitados por los países miembros de la OIT, sobre todo desde hace unos pocos años debido a los graves problemas de empleo que afectan a muchos países en desarrollo y desarrollados (Pág. IV, 1).

A su vez Regalado (2007), por medio de la Red Latinoamericana de Investigadores en Administración, presenta una investigación en la cual declara que las “MiPYME” (micro, pequeña y mediana empresa) son el principal factor económico de los países de América Latina, ya que este tipo de empresas han logrado ocupar un 99% de la producción de los estados, lo cual llama la atención debido a que es una constante de los últimos 20 años. Hace referencia también a que las pequeñas empresas tradicionalmente han sido encabezadas siempre por los propietarios y sus familiares siendo pequeñas empresas sólidas y muy rentables, sin embargo cuando estas empresas han pasado a las siguientes generaciones, que pueden ser los hijos o nietos de los fundadores, se han visto fortalecidas cuando estos nuevos directivos tienen conocimientos sobre la empresa y su administración, debido a la realización de estudios superiores o se han visto perjudicadas cuando estos no las han tenido, ocasionando que dichos proyectos de empresa terminen desapareciendo.

Menciona también Regalado (2007), que, un factor importante para el desarrollo que MiPYME ha logrado, es el papel que han jugado las Universidades en América Latina por medio de diversos programas que le han logrado fomentar el espíritu emprendedor de los pequeños empresarios. Ante esto se puede indicar las experiencias previas que podemos encontrar en la plataforma creada en 2008 por Dave Cormier y Brian Hypertuano, quienes crearon los primeros *Massive Open Online Courses*, llamados comúnmente como MOOC; los cuales fueron mejorados a su vez por Clayton Christensen, quien era docente universitario en la Universidad de Harvard, quien acuñó el término de UNIMOOC, que son los mismos cursos MOOC pero impartidos por una universidad; es ahí donde instituciones como La Universidad de Alicante de España y la Universidad Iberoamericana de República Dominicana cuentan

con programas denominados “lanzaderas” o “incubadoras de negocios” donde se busca que los nuevos emprendedores y próximos microempresarios adquieran las habilidades estratégicas necesarias para el manejo adecuado de sus empresas.

Es decir, que según lo que plantea Regalado (2007) las MiPyME formales e informales generan trabajo a empleados y pone como referencia el caso del departamento de Cusco en el que al igual que en algunos otros departamentos del Perú, se ve reflejada la presencia de una gran cantidad de inversiones, tanto de empresas grandes como de pequeños empresarios, en diferentes rubros (agropecuario, pesca, minería, energía, industria, servicio, salud, turismo, comercio, alimentación, entre otros). En los cuales la actividad económica se caracteriza porque brinda empleo, a veces no calificado, a un gran porcentaje de personas.

Flórez (2007), por su parte, refiere que para emprender y dirigir una PYME; se requiere un adecuado manejo del negocio, y para alcanzar este adecuado nivel, resulta necesario aplicar un análisis exhaustivo de la empresa; desde los aspectos básicos como lo son el inicio de operaciones, pasando por todo el desarrollo del negocio, hasta llegar a la posibilidad de analizar el resultado de las operaciones comerciales. Por lo cual, para emprender, lo primero que es necesario conocer es el perfil del empresario, establecer un adecuado plan de negocio que además debe incluir todos los planteamientos económicos requeridos para el posterior monitoreo de la empresa, debido a que en un escenario moderno los mercados ya no son cerrados, ya que la globalización ha generado mercados abiertos al extremo pudiendo cualquier micro empresario poder realizar operaciones internacionales tanto para la adquisición de insumos así como para la venta de sus productos.

Sobre las PYME nos habla el antes mencionado autor que el poder integral que existe en los negocios es la causa de que uno deba estar siempre a la expectativa sobre lo que sucede en el entorno de una organización, ya que existe en este nuevo mercado globalizado un nivel de competitividad que ha excedido el tamaño del mercado local, haciendo indispensable una mejora continua en la calidad del servicio de las empresas para lograr competir en este nuevo mercado sin fronteras. Por lo tanto, una empresa u organización debe, entre sus primeros pasos, plantear su misión y visión, las cuales servirán como herramientas para establecer un rumbo sobre el cual poder realizar las subsiguientes estrategias para el manejo de sus empresas.

Es sumamente importante para una nueva empresa, y sobre todo en los casos de aquellas con un capital modesto, plantear la finalidad de esta ya que ello va a permitir establecer un rumbo y evitará la innecesaria experimentación del propietario en otras áreas de negocio que puedan generar una distracción en el *core business*; un empresario debe tener las siguientes cualidades: confianza en sí mismo, originalidad, estar siempre orientado al resultado, orientado hacia la gente, orientado hacia el futuro, capacidad de asumir riesgos, entre otras; ya que es el empresario aquel que tomará las decisiones y en el caso de que surgiera algún contratiempo deberá buscar estrategias para poder afrontar dicho problema.

Para Laukkanen, (1994), el pensamiento estratégico gerencial es el conocimiento de un directivo, que puede ser aplicado a ciertos fenómenos clave, y como resultado de esa aplicación podemos medir su eficacia en la obtención de unos resultados óptimos para el caso concreto, asimismo otros autores como Morrisey (1996), definen el pensamiento estratégico gerencial como una confluencia entre los aspectos creativos y la experiencia adquirida para resolver los problemas cotidianos que las organizaciones encuentran en el cauce habitual de sus actividades comerciales.

A manera de síntesis, podemos concluir que el pensamiento estratégico gerencial resulta ser la más eficiente de las herramientas dentro del sistema del *management* y que si dentro de una empresa, por más pequeña que esta sea, logramos aplicar de manera adecuada esta herramienta, las ventajas de su utilización mostrarán una directa incidencia en la maximización de los resultados de la empresa, eliminando los posibles errores en la toma de decisiones, logrando resultados óptimos en un corto plazo.

Por otro lado, debemos entender también que, para la aplicación adecuada del pensamiento estratégico gerencial, se requiere entender a la empresa como un ovillo de lana, donde para poder encontrar el centro debemos realizar de manera previa un adecuado *work breakdown structure* que nos permita entender cada pieza del engranaje empresarial desde adentro para lograr eliminar cualquier riesgo de error en la toma de decisiones.

Conclusiones

Con base en el análisis realizado para la redacción del presente ensayo científico, así como a la revisión de las diversas fuentes consultadas, podemos concluir que:

- En primer lugar, tras analizar las herramientas del *management*, se ha comprobado que efectivamente el pensamiento estratégico gerencial resulta de vital importancia para garantizar la sostenibilidad de las PYME en Chiclayo, ya que los niveles de quiebra son demasiado altos.
- Tras haber recabado la información con base en las investigaciones previas, quedando claro que efectivamente los emprendimientos a manera de PYME en Chiclayo no cuentan con los conocimientos técnicos necesarios y solo cuentan con conocimiento empírico sobre el giro de negocio.
- Por lo que este ensayo científico ha cumplido los objetivos establecidos que, para lograr un adecuado nivel de sostenibilidad de las PYME de Chiclayo, es necesario inculcar o facilitar a los empresarios PYME medios que faciliten la toma de decisiones gerenciales, fomentando capacitaciones permanentes para poder garantizar que estas pequeñas empresas, alcancen un adecuado nivel de certeza en la toma de decisiones, lo cual indicaría una mejora en el pensamiento estratégico gerencial, de manera medible y cuantificable.

Referencias

- Allo, E.; Amitrano, N.; Colantuono, L.; y Schedan, N. (2014). *Financiamiento de Pymes: Riesgo crediticio, oferta y demanda*. Argentina. Universidad Argentina de la Empresa.
- Arbulú, J. (2016). La Pyme en el Perú. *Revista de Egresados*, 32-37.
- Asiya, S.; Kazmi, Z.; Naaranoja, M.; Kytolac, J. y Kantolad, J. (2016) Connecting strategic thinking with product innovativeness to reinforce NPD support process. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816316020>.
- Carranco, R. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía ecuatoriana. *Revista Ciencia Administrativa*. n.º 2, 146-157.
- Carrera, M. (2012). Factores que Intervienen en el Desarrollo de las PyMES del Sector Manufacturero en Cinco Municipios del Área Metropolitana de Monterrey, Afiliadas a la CAINTRA (Tesis para obtener el grado de Doctor). Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/2636/>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2000), *Equidad, Desarrollo y Ciudadanía*. Santiago de Chile.
- Cleri, C. A. (2007). *El libro de las PYMES*. Argentina: Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.

- COMEX Perú. (2019) El 95% de las Empresas en el Perú son pequeñas y medianas. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>.
- Europa Press. (2017). *Diario La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/vida/20171121/433057165653/economia--las-pymes-el-motor-economico-de-la-ue-al-generar-la-mitad-del-comercio-intracomunitario-segun-eurostat.html>.
- Flórez, A. J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. (3a. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones. Bogotá.
- Gisella, P. (2012). *Costos por órdenes de producción: su aplicación en la industria panificadora*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. <https://bdigital.uncu.edu.ar/5230>.
- Laukkanen, M. (1994). *Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions*. *Organization Science - ORGAN SCI*. 5. 322-343. 10.1287/orsc.5.3.322. https://www.researchgate.net/publication/239064304_Comparative_Cause_Mapping_of_Organizational_Cognitions.
- Morrisey, G. (1996). *Planeando con Morrisey*. Pensamiento Estratégico. Pearson Educación. México.
- Ohmae, K. (2004). *La Mente Del Estratega*. McGraw-Hill, Interamericana de México, S. A.
- Regalado, H. R. (2007). *Las PYMES en Latinoamérica*. España: B – EUMED. Madrid. España.
- Sackett, A.; Karrasch, A.; Weyhrauch, W. y Goldman, E. (2016) *Enhancing the Strategic Capability of the Army: An Investigation of Strategic Thinking Tasks, Skills, and Development*. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1006147>.
- Sánchez, J. (2007) *Gerencia Estratégica de las Organizaciones del Siglo XXI*.
- Schoof, U. (2006) *Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people*. International Labour Office. Geneva. <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/stimulating-youth-entrepreneurship-barriers-and-incentives-to-enterprises-start-ups-by-young-people.pdf>.
- Simuth, J. (2015). *E-learning Tool for Improving Managerial Strategic Thinking Skills*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 197 (703 – 706). doi: 10.1016/j.sbspro.2015.07.072. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815040665>
- Stukalina, Y. (2016) *Management of a complex research project in the context of implementing the university's overall strategy*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315373>.