

## **La planificación estratégica en las Mipymes y su impacto en los indicadores de gestión**

*Strategic Planning in MSMES and its Impact on Management Indicators*

Lorena Estefanía Buitrón Cañadas <https://orcid.org/0009-0001-1616-6377>

Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Ecuador

\*Autor para la correspondencia: [lorena.buitron@cu.ucsg.edu.ec](mailto:lorena.buitron@cu.ucsg.edu.ec)

### **RESUMEN**

La planificación estratégica es una herramienta esencial para la formulación de estrategias que favorezcan la consecución de objetivos, y los indicadores corresponden a la métrica cuantificable para medir el progreso. Bajo esta perspectiva, el presente artículo analiza si la aplicación de la planificación estratégica dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de la provincia de Pichincha, cantón Quito, tiene influencia significativa sobre sus indicadores de gestión. Para este fin se empleó una encuesta basada en la metodología de control interno COSO ERM 2017, que fue analizada conjuntamente con los indicadores anuales que publica la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023), la cual arrojó como resultado que la aplicación de la planificación estratégica dentro de las empresas no necesariamente incide sobre los resultados financieros plasmados en los indicadores de gestión.

**Palabras clave:** indicadores de gestión, objetivos estratégicos, planificación estratégica.

### **ABSTRACT**

*Strategic planning is an essential tool for the formulation of strategies that favor the achievement of objectives, and the indicators correspond to the quantifiable metrics to measure progress. From this perspective, this article analyzes whether the application of strategic planning within MSMES in the province of Pichincha, canton Quito, has a significant influence on their management indicators, for this purpose a survey based on the COSO ERM 2017 internal control methodology*

*was used, which was analyzed together with the annual indicators published by the Superintendency of Companies, Securities and Insurance, showing that the application of strategic planning within companies does not necessarily affect the financial results reflected in the management indicators.*

**Keywords:** *management indicators, strategic objectives, strategic planning.*

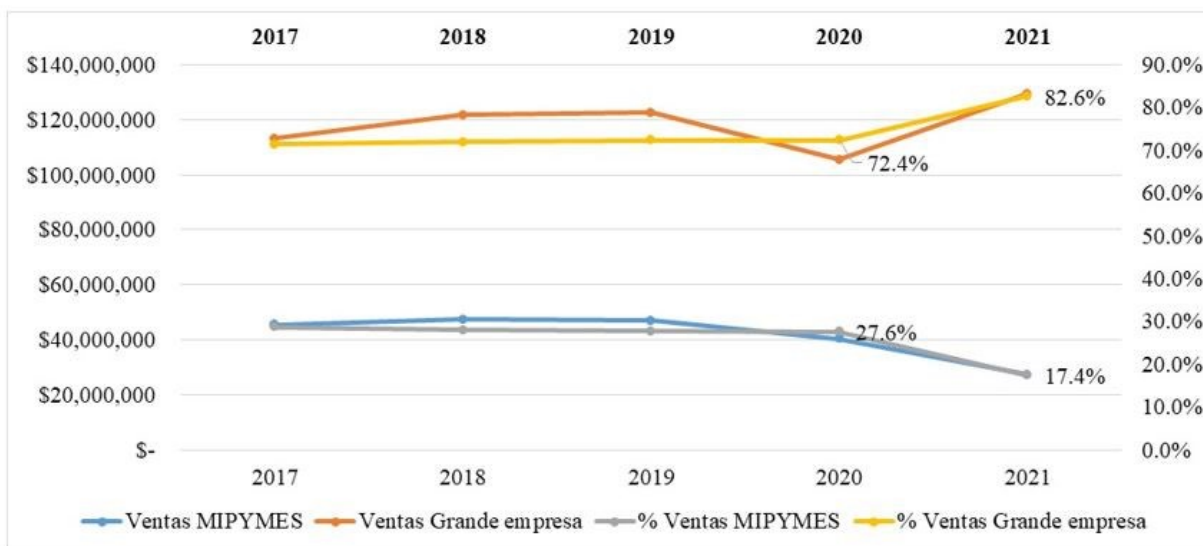
Fecha de recepción: 11/09/2023

Fecha de aprobación: 3/10/2023

Clasificación JEL: L10, M10

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el Registro Estadístico de Empresas (REEM) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) al cierre del año 2022 en el Ecuador el 99,49 % del universo de las empresas perteneció al grupo de las Mipymes y estas generaron el 56,18 % de los puestos de trabajos. Estas cifras enmarcan la relevancia que tienen en el desarrollo productivo, económico y social del país, no obstante, los números no son alentadores si observamos la evolución de las ventas totales en el periodo 2017 a 2021 la cual presenta una tendencia decreciente, en el año 2020 las ventas de las Mipymes fueron de \$ 40 263 millones de dólares, mientras que en el año 2021 experimentaron una importante caída del 32 %, a \$ 27 263 millones de dólares (ver información detallada en Figura 1).



Fuente: Registro Estadístico de Empresas (REEM), INEC (2022), tabulado periodo 2017-2021.

**Figura 1.** Evolución de ventas totales Mipymes, periodo 2017-2021 (en miles de dólares).

Esta disminución en las ventas puede estar relacionada con la pandemia provocada por el covid-19, sin embargo, es preciso investigar si es la falta de planificación estratégica lo que no ha permitido a las Mipymes tener una respuesta positiva y oportuna frente a los posibles eventos económicos, políticos, ambientales y sociales que pudiesen afectar el resultado financiero, es decir, la utilidad del ejercicio.

En tiempos de crisis, señala Moreta (2017), son las Mipymes las que cargan con un gran peso ante cambios del entorno debido a su estructura informal y poco sólida en el manejo de recursos, es ahí cuando «la planificación estratégica se convierte en una herramienta clave de la gestión financiera que comprende y otorga control, mejora el proceso de toma de decisiones, así como el nivel de logro de objetivos y metas organizacionales» (Valle, 2020, p. 160).

No existe una fórmula mágica o estándar para alcanzar el éxito empresarial, no obstante, la planificación estratégica es esencial para lograr cualquier objetivo tangible, existen varios conceptos sobre planificación estratégica, por ejemplo, Christ (2018) menciona que es un mapa de ruta para una empresa, incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, brinda un punto de vista sobre las actividades que se realizan dentro de la empresa, ayuda a alertar sobre los riesgos que pueden ocurrir y direcciona hacia los objetivos para alcanzar las metas que se han planteado hacia el futuro. Con base en lo mencionado, podemos afirmar que la planificación estratégica consiste en establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo y en definir los pasos a

seguir, optimizando todos los recursos con los que cuenta la empresa, aprovechando las oportunidades que presenta el mercado y sabiendo actuar positiva y oportunamente ante las amenazas de este. En términos generales, las etapas para diseñar un plan estratégico se sintetizan en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Etapas de la planificación estratégica

<b>Etapas</b>	<b>Definición</b>
<b>Planificación</b>	Se realizan los análisis necesarios para conocer la situación de la empresa y su entorno, para establecer el nuevo rumbo empresarial y diseñar los lineamientos y objetivos empresariales. Dentro de esta etapa se efectúa lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis externo, detección de oportunidades y amenazas.</li> <li>• Análisis interno, detección de fortalezas y debilidades.</li> <li>• Aspectos filosóficos, misión y visión.</li> <li>• Formulación de objetivos y estrategias.</li> <li>• Emisión del plan estratégico.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	Todos los aspectos considerados en la etapa de planificación deben resumirse en un plan, el cual comprenderá un conjunto de estrategias que se realizarán para alcanzar los objetivos propuestos. Debe incluir las tareas previstas, los responsables, los recursos disponibles y los diferentes procedimientos a seguir. Es esencial que el plan de acción esté alineado con la misión, la visión y los valores de la empresa. Asimismo, debe ser del conocimiento de los miembros de la organización. Una vez preparado y difundido, será el momento de ponerlo en práctica.
<b>Seguimiento y control</b>	Establecer los mecanismos necesarios para evaluar el cumplimiento del plan diseñado y, de ser el caso, tomar medidas que permitan redireccionar esfuerzos y recursos.

Fuente: adaptada de Mariño (2020, p. 22).

Las etapas de la planificación estratégica suelen desglosarse en tres fases: planificación, ejecución y seguimiento. Estas fases conforman el principio y el fin del proceso e involucra a todos sus empleados en sus distintos niveles, a los dueños de las empresas, al jerárquico superior y al personal operativo.

La planificación estratégica permite establecer el rumbo que seguirá la empresa y la medición de su cumplimiento resulta imprescindible para saber si se están alcanzando los objetivos estratégicos planteados. En este sentido, Cáceres (2019, p. 22) manifiesta lo siguiente: «todas las actividades enmarcadas dentro de la planificación estratégica deben estar relacionadas a uno o varios indicadores y estos a su vez deben estar conectados a metas, y no solo a un área de la empresa, sino que deben permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y de corto plazo, en

este contexto se establece que los indicadores son instrumentos básicos en la práctica directiva para el control y el despliegue de estrategias».

Tomando como referencia la ficha técnica de indicadores elaborada por la Dirección Nacional de Investigación y Estudios (2023, p. 8), de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, «los indicadores de gestión tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos y el peso de diversos gastos en relación con los ingresos generados por ventas».

Para definir los indicadores de gestión, motivo de este estudio, se tomó la información textual de la ficha técnica de indicadores antes mencionada. A continuación, sus definiciones:

- **Rotación de ventas.** La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio.
- **Periodo medio de cobranza.** Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar a corto plazo, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.
- **Impacto de gastos administrativos y de ventas.** Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.
- **Impacto de la carga financiera.** Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas del mismo periodo.

## METODOLOGÍA

El proceso metodológico desarrollado tiene un enfoque cuantitativo, de tipo concluyente causal, ejecutado a través de la aplicación de una encuesta dirigida al dueño de la empresa, nivel jerárquico superior o encargado del área administrativa-financiera (contador o asesor externo) mediante un cuestionario que está basado en el modelo COSO ERM 2017, el cual está estructurado a partir de cinco componentes y veinte principios.

La encuesta se construyó a partir de los componentes: gobierno y cultura, estrategia y objetivos, y revisión, con el logro de un panorama desde la formulación de objetivos y estrategias hasta su ejecución, seguimiento y control. La misma está distribuida en dos secciones: nueve preguntas de información general y veinticuatro preguntas sobre planificación estratégica e indicadores de gestión.

Para la variable Planificación Estratégica se utilizaron tres dimensiones que corresponden a las fases de la misma planificación, la ejecución, el seguimiento y el control. Para la variable Indicadores de Gestión se utilizaron cuatro dimensiones con sus respectivos indicadores que son: rotación de ventas, periodo medio de cobranza, impacto de gastos de administración y ventas e impacto de la carga financiera.

La encuesta utiliza la siguiente escala de Likert: (1) no aplica, (2) aplica muy poco, (3) aplica más o menos, (4) aplica parcialmente y (5) aplica totalmente, siendo el puntaje ideal el cinco.

La población total de empresas corresponde a aquellas que han cumplido con el deber formal de presentar su información financiera anual a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, delimitadas en la provincia de Pichincha, cantón Quito, y que por sus características están clasificadas como Mipymes. Es importante mencionar que por razones de disponibilidad de información en el portal institucional, se utilizará la información del último año publicado: 2021. La población total resultante fue de 24 007 empresas, a la cual se le aplicó la fórmula de tamaño de muestra, con un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 95 %, obteniendo como resultado 379 empresas.

A fin de aplicar las encuestas se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, obteniéndose una tasa de respuesta del 8,44 %, es decir, 32 de 379 encuestas de la muestra. La información recopilada fue procesada desde la óptica de la estadística descriptiva para lo cual se utilizó SPSS, obteniéndose un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,894 (ver Tabla 2 y Tabla 3).

**Tabla 2.** Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos válidos	32	100
Excluidos	0	0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia. Datos generados en SPSS.

**Tabla 3.** Estadístico de fiabilidad, Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,894	24

Fuente: elaboración propia. Datos generados en SPSS.

En lo que respecta a la sección de preguntas sobre planificación estratégica se aplicó un procedimiento estadístico elemental, calculando la media para la interpretación de los datos. Para las preguntas de planificación estratégica asociadas a los indicadores de gestión, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para identificar la relación que existe entre el indicador de gestión y sus preguntas de planificación estratégica asociada. El objetivo es determinar la relación existente entre las variables planificación estratégica (variable independiente) y los indicadores de gestión (variable dependiente), según las siguientes hipótesis:

- H0: La aplicación de la planificación estratégica no tiene influencia significativa en los indicadores de gestión de la empresa.
- H1: La aplicación de la planificación estratégica tiene influencia significativa en los indicadores de gestión de la empresa.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos, la encuesta fue respondida por quince dueños de empresa, ocho gerentes, ocho contadores y un asesor externo, con una edad media del encuestado superior a los 41 años (41,5) y un tiempo promedio en el ejercicio del cargo de ocho años. En cuanto al sexo, el 62,5 % son hombres y el 37,5 % mujeres (ver Tabla 4).

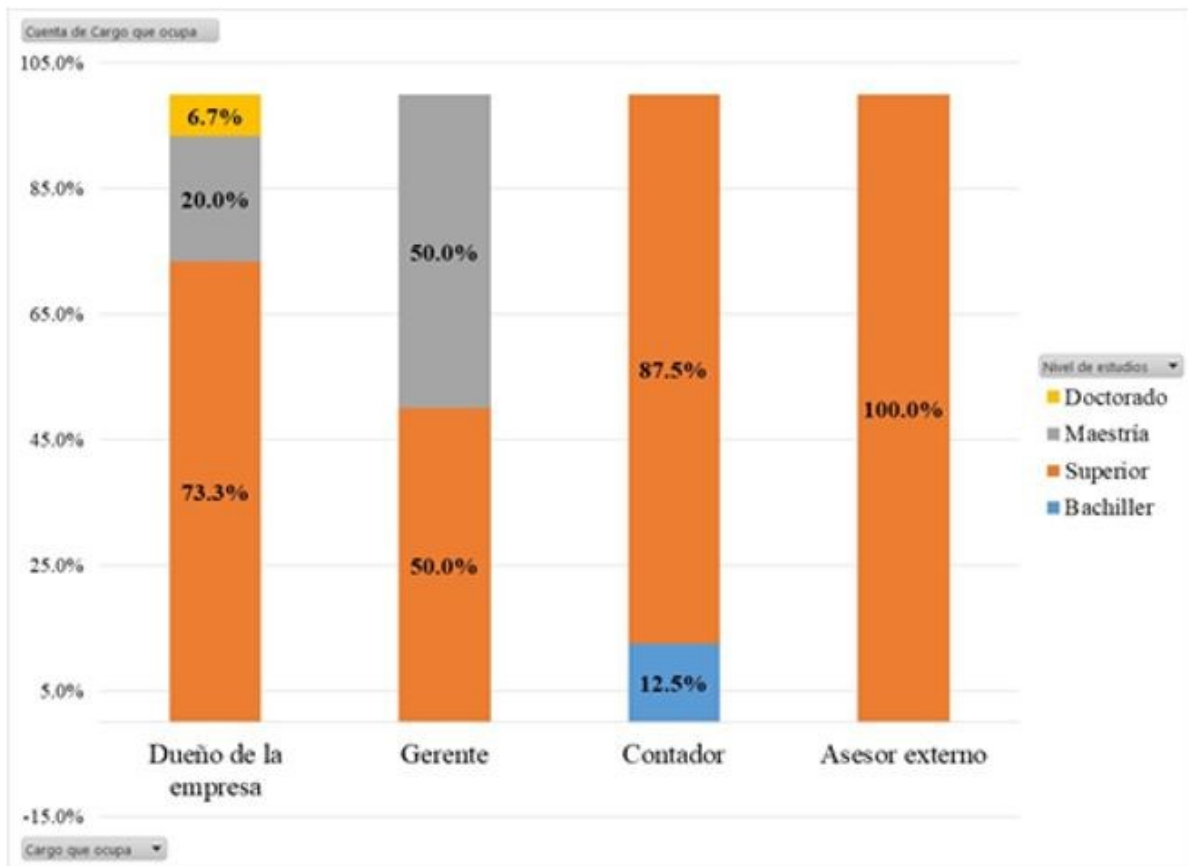
**Tabla 4.** Perfil de los encuestados

	Dueño de la empresa	Gerente	Contador	Asesor externo
Número de encuestas	15	8	8	1
Edad media (años)	44	43,5	35,9	34
Tiempo promedio en el cargo (años)	9	9	10	4

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 2 se expone el nivel de estudios de los encuestados, según el cargo que ocupan. Se puede apreciar que en todos los cargos desempeñados el nivel de instrucción que prevalece es el

superior, pero pocos con maestría y son escasos los doctorados. Es notorio que esta falta de personal especializado se debe a las limitantes económicas y estructurales que poseen las Mipymes, de acuerdo con un artículo publicado en el sitio web de la empresa Drew: «PyMEs: El desafío de captar talento» (2022), entre los factores que imposibilitan a las Pymes el captar y retener talentos está la falta de recursos para ofrecer salarios competitivos, no ofrecer oportunidades de crecimiento, la falta de beneficios y no lograr transmitir los valores y la cultura organizacional.



Fuente: elaboración propia.

**Figura 2.** Nivel de estudios por cargo que ocupa el encuestado.

De la información detallada, únicamente los dueños de empresa tienen doctorados y maestrías, así como también solo el 50 % de los gerentes han obtenido la maestría. El contador público es un especialista en el manejo de la información contable-financiera, su principal función es que las cifras de las empresas se encuentren en orden y cumplan tanto la normativa contable como la fiscal,



por tanto, es un puesto que requiere constante capacitación y actualización por los cambios que se pudieran presentar, es preocupante que el 12,5 % de los contadores encuestados únicamente posean el título de bachiller.

Así mismo, es preocupante que los asesores externos posean únicamente nivel superior, al ser su función principal la de gestionar el departamento y contribuir con recomendaciones a los dueños de la empresa para la toma de decisiones; se evidencia con ello una falta de especialización y capacitación para desempeñar su cargo, esto pudiera ser una limitante para el crecimiento de las Mipymes.

En cuanto, al tamaño de las empresas, se puede observar que la totalidad de las medianas son familiares, mientras que las microempresas son las que menos estructura familiar presentan. Las pequeñas empresas en su mayoría son familiares (ver Tabla 5).

**Tabla 5.** Número de empresas por su tamaño y porcentaje con estructura familiar

Tamaño de empresa	Microempresa	Pequeña	Mediana
Cantidad de empresas	13	13	6
% Empresa familiar	38	69	100

Fuente: elaboración propia.

En la segunda sección se abordó la aplicación de la planificación estratégica dentro de las empresas y aplicada a ciertos indicadores de gestión. Sobre las fases o etapas de la planificación estratégica, en la Tabla 6 se resumen las respuestas en términos de promedio; se asume como criterio de redondeo el siguiente: decimales iguales o mayores a 0,50 se redondea al entero superior, decimales menores a 0,50 se redondea al entero inmediatamente inferior.

**Tabla 6.** Preguntas y respuestas de las fases de la Planificación Estratégica

Fase	No.	Preguntas	Microempresa		Pequeña		Mediana	
			¿Empresa familiar?		¿Empresa familiar?		¿Empresa familiar?	
			Sí	No	Sí	No	Sí	No
Planificación	1	Los objetivos estratégicos son conocidos por todos los empleados de la empresa	4	4	3	3	4	-
	2	La empresa ha definido los posibles riesgos que podrían afectar su buen desempeño	4	3	4	3	4	-
	3	La capacidad para reaccionar ante los cambios es oportuna y positiva	4	3	4	4	4	-

<b>Ejecución</b>	<b>4</b>	La empresa ha elaborado un plan operativo anual (POA)	3	3	2	3	4	-
	<b>5</b>	Se han definido las políticas para la elaboración del presupuesto	3	4	3	3	3	-
	<b>6</b>	El presupuesto se encuentra vinculado al plan operativo anual	3	3	3	3	3	-
	<b>7</b>	Se analiza y aprueba el presupuesto antes del inicio del periodo presupuestado	3	4	3	3	3	-
<b>Seguimiento</b>	<b>8</b>	La ejecución presupuestaria se monitorea y evalúa activamente	3	4	2	3	3	-

Fuente: elaboración propia.

## Planificación

- Indistintamente del tamaño y la estructura, las empresas encuestadas han socializado sus objetivos estratégicos a todos los empleados, lo cual es pilar fundamental para el proceso de planificación estratégica, ya que los empleados son los ejecutores operativos de las estrategias empresariales.
- Las empresas familiares, independientemente de su tamaño, están atentas al proceso de gestión de riesgos. Esto guarda relación con lo mencionado por Arzubiaga, Maseda y Beunza (2019), en donde se describe a las empresas familiares como conservadoras y con mayor aversión al riesgo que una empresa no familiar, por lo que es lógico pensar que al rechazar el riesgo, tienen mejor definidos los factores y eventos que pudiesen afectar el buen desenvolvimiento del negocio. No sucede lo mismo con las micro y pequeñas empresas no familiares, en donde la dimensión del riesgo no está totalmente calculada, situación que es preocupante ya que una adecuada gestión de riesgos garantiza la continuidad del negocio y ayuda a la consecución de los objetivos estratégicos.
- Las empresas encuestadas, sin importar su tamaño y estructura, aunque en menor medida las microempresas no familiares, aseguran que no presentan dificultades de adaptación frente a los cambios del entorno, respuesta que llama la atención, ya que desde el punto de económico las Mipymes normalmente no poseen los recursos suficientes para afrontar los cambios de forma inmediata.

## Ejecución

- Las empresas familiares medianas tienen perfectamente estructurado el plan operativo anual (POA), sin embargo, tienen algunas deficiencias en la definición de políticas para la elaboración del presupuesto y su vinculación con el POA; llama la atención que las microempresas no familiares, siendo de menor tamaño, no presenten las mismas dificultades, teniendo POA y

presupuesto estructurados y vinculados. No hay que dejar de mencionar que las pequeñas empresas familiares y no familiares y las microempresas familiares evidencian falencias tanto en el POA como en el presupuesto.

- Las microempresas no familiares no poseen un POA definido, sin embargo, tienen estructurado el presupuesto.
- Las empresas no familiares aplican de mejor forma los instrumentos de ejecución (POA y presupuesto) que las empresas familiares.
- Las microempresas aplican de mejor forma los instrumentos de ejecución (POA y presupuesto) que las pequeñas y medianas empresas.

### Seguimiento

- Las microempresas no familiares son las que mejor evalúan la ejecución presupuestaria, en menor medida lo hacen las microempresas familiares, las pequeñas no familiares y las medianas familiares, en una misma proporción.
- No existe seguimiento a la ejecución presupuestaria en las pequeñas empresas familiares.

A continuación, los resultados sobre los indicadores de gestión y su correlación con las preguntas de planificación estratégica asociada a cada indicador:

### Rotación de ventas

Una rotación igual o superior a uno nos indica que las ventas están en proporción de lo invertido, en consecuencia, existe eficiencia en el uso de activos. En la Tabla 7 se observa que las empresas medianas son totalmente eficientes en el uso de los activos, caso contrario sucede con las microempresas, en las cuales el valor de sus ventas no ha logrado cubrir la inversión realizada; en el caso de las pequeñas empresas la tendencia está dividida.

**Tabla 7.** Rotación de ventas

Rotación de Ventas ( Activo Total)	Microempresa %	Pequeña %	Mediana %
Rotación mayor a 1	33	50	100
Rotación menor a 1	67	50	0

Fuente: elaboración propia.

El indicador Rotación sobre las ventas (Tabla 8) presenta una correlación inversa débil con las preguntas sobre planificación estratégica, para concluir que la planificación estratégica no tiene influencia sobre este indicador y con la aceptación de hipótesis nula, la cual puede deberse a que las preguntas de planificación estratégica se vinculan principalmente al numerador del indicador, a maximizar las ventas, por otra parte, el denominador activo está compuesto por otras cuentas además del inventario, la empresa puede tener una gran inversión en activos fijos o cuentas por cobrar por ejemplo.

**Tabla 8.** Coeficiente de correlación del indicador Rotación de ventas con las preguntas de planificación estratégica

		<b>Rotación sobre las ventas</b>	<b>La empresa planifica la compra de inventario de acuerdo a las ventas proyectadas</b>	<b>La empresa efectúa un análisis de rotación de inventario</b>
<b>Rotación sobre las ventas</b>	C. Pearson	1	-0,247	-0,264
	Sig. (bilateral)	30	0,188	0,159
	N		30	30
<b>La empresa planifica la compra de inventario de acuerdo a las ventas proyectadas</b>	C. Pearson	-0,247	1	0,747
	Sig. (bilateral)	0,188		0
	N	30	32	32
<b>La empresa efectúa un análisis de rotación de inventario</b>	C. Pearson	-0,264	0,747	1
	Sig. (bilateral)	0,159	0	
	N	30	32	32

Fuente: elaboración propia. Datos generados en SPSS.

### **Periodo promedio de cobranza**

A fin de analizar este indicador, se procedió a realizar un análisis de antigüedad de la cartera considerando que los plazos de crédito que normalmente manejan las empresas son de contado, 30 días y 60 días, más de 60 días se podría considerar que la cartera ha entrado en mora y es de difícil recuperación. El resultado muestra que las microempresas son las que tienen el mayor porcentaje de cartera vencida al representar el 82 % del total de la cartera seguida de la pequeña empresa con un 40 %. La empresa mediana posee la cartera más saludable, pues el 80 % está dentro de los 60

días. Es preocupante que la microempresa tenga apenas el 18 % de su cartera saludable, este indicador afecta directamente la liquidez de las empresas (ver Tabla 9).

**Tabla 9.** Periodo medio de cobranza

Periodo medio de cobranza	Microempresa %	Pequeña %	Mediana %
De 0 a 30 días	9	10	20
De 31 a 60 días	9	50	60
Más de 60 días	82	40	20

Fuente: elaboración propia.

En lo referido al coeficiente de correlación, es inverso inexistente con la pregunta relacionada a la documentación legal; correlación inversa débil con las preguntas relacionadas al manual de crédito y expediente del cliente; correlación directa débil con las preguntas relacionadas al comportamiento de pago y procedimiento para comunicar el vencimiento de sus pagos, por lo que aceptamos la hipótesis nula. Posiblemente se deba a que la empresa no puede influir directamente en el comportamiento de pago de sus clientes, y aunque tenga política de crédito y cobranza y realice el seguimiento respectivo, no garantiza que sus cuentas sean canceladas dentro del plazo otorgado (ver Tabla 10).

**Tabla 10.** Coeficiente de correlación del indicador Periodo promedio de cobranza con las preguntas de planificación estratégica

	Días de periodo medio de cobranza	La empresa cuenta con un manual para otorgamiento de un crédito	La empresa mantiene un expediente ordenado por cliente y lo actualiza con cada nueva información relevante	La empresa revisa por periodos cómo se comporta el pago del cliente	La documentación legal de las garantías es revisada por el departamento jurídico o el asesor legal	Existen procedimientos para comunicar al cliente oportunamente sobre el vencimiento de sus pagos
--	-----------------------------------	-----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Días de periodo medio de cobranza</b>	C. Pearson	1	--0,145	-0,219	0,295	-0,091	0,345
	Sig. (bilateral)		0,48	0,282	0,143	0,657	0,085
	N	26	26	26	26	26	26
<b>La empresa cuenta con un manual para otorgamiento de un crédito</b>	C. Pearson	-0,145	1	0,246	0,267	0,378	0,058
	Sig. (bilateral)	0,48		0,175	0,139	0,033	0,752
	N	26	32	32	32	32	32
<b>La empresa mantiene un expediente ordenado por cliente y lo actualiza con cada nueva información relevante</b>	C. Pearson	-0,219	0,246	1	0,538	0,656	0,425
	Sig. (bilateral)	0,282	0,175		0,002	0	0,015
	N	26	32	32	32	32	32
<b>La empresa revisa por periodos cómo se comporta el pago del cliente</b>	C. Pearson	0,295	0,267	0,538	1	0,495	0,724
	Sig. (bilateral)	0,143	0,139	0,002		0,004	0
	N	26	32	32	32	32	32
<b>La documentación legal de las garantías es revisada por el departamento jurídico o el asesor legal</b>	C. Pearson	-0,091	0,378	0,656	0,495	1	0,372
	Sig. (bilateral)	0,657	0,033	0	0,004		0,036
	N	26	32	32	32	32	32
<b>Existen procedimientos para comunicar al cliente oportunamente sobre el</b>	C. Pearson	0,345	0,058	0,425	0,724	0,372	1
	Sig. (bilateral)	0,085	0,752	0,015	0	0,036	
	N	26	32	32	32	32	32

vencimiento de sus pagos	N					
--------------------------	---	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia. Datos generados en SPSS.

### Impacto de gastos operacionales

Para analizar este indicador se procedió a clasificarlo en dos grupos (a) hasta el 20 % y (b) superior al 20 % (Tabla 11). A pesar de que definir un porcentaje deseable entre los gastos operacionales y las ventas resulta difícil, ya que su porcentaje de participación varía de acuerdo al giro del negocio, para fines de esta investigación se consideró entre 0 y 20 % como rango aceptable, esto, al considerar que las empresas seleccionadas pertenecen mayoritariamente al sector del comercio y la manufactura, por tanto, el costo de venta suele representar entre el 60 y el 80 %. Los resultados indican que con independencia de su tamaño, en su gran mayoría, las empresas manejan adecuadamente sus gastos operativos, y son las empresas medianas las que mejor manejo poseen, ya que el 100 % de las empresas encuestadas mantienen sus gastos operativos dentro del rango definido como aceptable.

**Tabla 11.** Impacto de gastos operacionales

Impacto de gastos operativos	Microempresa %	Pequeña %	Mediana %
Del 0 al 20 %	60	82	100
Más del 20 %	40	18	0

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la encuesta indican que las Pymes trabajan parcialmente bajo un esquema de objetivos de ventas y presupuesto de gastos, utilizando al presupuesto como una herramienta de control financiero, lo cual se ve reflejado en el indicador mencionado antes, según demuestra la Tabla 12.

**Tabla 12.** Coeficiente de correlación del indicador Impacto de gastos operacionales con las preguntas de planificación estratégica

	<b>Impacto de gastos operacionales</b>	<b>La empresa cuenta con una meta mensual de ventas proyectadas</b>	<b>La empresa realiza una revisión de los gastos operativos incurridos con base</b>	<b>Se puede pronosticar sobre bases firmes el crecimiento de la</b>
--	----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

				<b>en el presupuesto aprobado</b>	<b>empresa en los próximos tres años</b>
<b>Impacto de gastos operacionales</b>	C. Pearson	1	-0,375	-0,11	-0,376
	Sig. (bilateral)		0,059	0,594	0,059
	N	26	26	26	26
<b>La empresa cuenta con una meta mensual de ventas proyectadas</b>	C. Pearson	-0,375	1	0,383	0,637
	Sig. (bilateral)	0,059		0,031	0
	N	26	32	32	32
<b>La empresa realiza una revisión de los gastos operativos incurridos con base en el presupuesto aprobado</b>	C. Pearson	-0,11	0,383	1	0,299
	Sig. (bilateral)	0,594	0,031		0,096
	N	26	32	32	32
<b>Se puede pronosticar sobre bases firmes el crecimiento de la empresa en los próximos tres años</b>	C. Pearson	-0,376	0,637	0,299	1
	Sig. (bilateral)	0,059	0	0,096	
	N	26	32	32	32

Fuente: elaboración propia. Datos generados en SPSS.

El indicador Impacto de gastos operacionales presenta una correlación inversa moderada con las preguntas sobre una meta de ventas proyectadas y las bases firmes para pronosticar el crecimiento de la empresa, esto quiere decir, que si la empresa elabora un presupuesto anual sobre bases sólidas, menor será el porcentaje de gastos operacionales frente a las ventas, por lo que se rechaza la hipótesis nula. La correlación es inversa débil frente a la revisión de gastos operativos con base en el presupuesto aprobado, lo que quiere decir, que no hace mayor influencia la revisión de los gastos incurridos *versus* lo planificado, y se acepta la hipótesis nula.

### **Impacto de la carga financiera**



De acuerdo a lo indicado por la Superintendencia de Compañías y Seguros, generalmente un porcentaje aceptable no debe ser superior al 10 %, en caso contrario, la empresa podría arrojar pérdidas. A partir de los resultados (ver Tabla 13), se puede afirmar que con independencia del tamaño de la empresa, en su mayoría, la carga financiera que manejan las empresas encuestadas está dentro del margen que les permite generar ganancias, sin que los intereses de la deuda sean mayores a la utilidad antes de los intereses e impuestos.

**Tabla 13.** Impacto Carga Financiera

<b>Impacto Carga Financiera</b>	<b>Microempresa %</b>	<b>Pequeña %</b>	<b>Mediana %</b>
De 0 % a 10 %	92	100	100
Más del 10 %	8	0	0

Fuente: elaboración propia.

El indicador de gestión Impacto de la carga financiera presenta una correlación inversa moderada con la pregunta de planificación estratégica relacionada al estudio comparativo de tasas para acceder a un financiamiento, esto quiere decir que, si la empresa realiza el estudio correspondiente, podrá acceder a la mejor opción en el mercado y financiarse más barato, por ende, tendrá una menor carga financiera; la misma correlación inversa moderada existe con la pregunta acerca de los sobregiros bancarios, en los que, mientras menos la empresa recurra a sobregiros bancarios para financiar su déficit corriente, menor será la carga financiera; con la pregunta acerca de si la empresa contara con un plan de financiamiento a largo plazo la correlación es inversa fuerte. Se rechaza la hipótesis nula (Tabla 14).

**Tabla 14.** Coeficiente de correlación indicador impacto de la carga financiera y preguntas de planificación estratégica

		<b>Impacto de la carga financiera</b>	<b>La empresa realiza algún estudio comparativo o de cuál institución financiera ofrece la mejor tasa de financiamiento</b>	<b>La empresa NO recurre a sobregiros, avances de efectivo no planificados</b>	<b>La empresa cuenta con un plan de financiamiento a largo plazo</b>
<b>Impacto de gastos operacionales</b>	C. Pearson  Sig. (bilateral)	1	-0,468  0,204	-0,484  0,187	-0,601  0,087

	N	9	9	9	9
<b>La empresa cuenta con una meta mensual de ventas proyectadas</b>	C. Pearson	-0,468	1	-0,108	0,509
	Sig. (bilateral)	0,204		0,558	0,003
	N	9	32	32	32
<b>La empresa realiza una revisión de los gastos operativos incurridos con base en el presupuesto aprobado</b>	C. Pearson	-0,484	-0,108	1	0,113
	Sig. (bilateral)	0,187	0,558		0,539
	N	9	32	32	32
<b>Se puede pronosticar sobre bases firmes el crecimiento de la empresa en los próximos tres años</b>	C. Pearson	-0,601	0,509	0,113	1
	Sig. (bilateral)	0,087	0,003	0,539	
	N	9	32	32	32

Fuente: elaboración propia. Datos generados en SPSS.

Se observa además que existe una correlación directa significativa entre las preguntas acerca de si la empresa tiene un plan de financiamiento a largo plazo con la realización de un estudio comparativo de tasas, lo que tiene sentido, ya que la decisión de financiarse a largo plazo significa que la empresa estará comprometiendo flujo futuro, por lo que evaluar correctamente el mecanismo de financiamiento es de vital importancia. Utilizar el apalancamiento financiero para sufragar las operaciones e inversiones es una buena estrategia, sin embargo, debe ser una decisión planificada y estudiada. Se hace necesario conocer todos los elementos que influyen en el costo de financiamiento, principalmente la tasa de interés; de esta decisión dependerá la utilidad generada.

## CONCLUSIONES

Existe una frase utilizada en diferentes contextos que refleja la problemática de la planificación estratégica en las Mipymes: es fácil planificar, lo difícil es ponerlo en práctica; parecería que la ejecución fuera sencilla una vez que se han establecido las actividades, objetivos y las estrategias

para el éxito, pero de acuerdo a los resultados de la encuesta, es en la fase de ejecución donde se dan los tropiezos. Se evidenció que a las empresas les resulta difícil la transición de la teoría bien redactada a la práctica. Esto podría atribuirse a que se plantean objetivos muy ambiciosos, los plazos de ejecución son muy cortos, el involucramiento del personal no fue el esperado, y no se consideraron los recursos suficientes para lograr lo establecido. Una situación similar sucedió con la fase de monitoreo y control, en la que se evidenció una falta de control activo.

En cuanto a la relación que guarda la planificación estratégica con los indicadores de gestión, se concluye que se acepta la hipótesis nula en los indicadores Rotación de ventas y Periodo promedio de cobranza, lo que significa que la planificación estratégica no tiene influencia significativa sobre estos indicadores. De esto puede inferirse que tienen una influencia externa que sobrepasa la planificación efectuada por las empresas, como lo es el comportamiento de pago de los clientes y los eventos económicos, políticos y sociales, que los afectan de forma directa, por lo que la planificación estratégica únicamente podría mitigar los efectos más no evitarlos.

Por otro lado, se rechaza la hipótesis nula en los indicadores Impacto de gastos de operación e Impacto de la carga financiera, cuya interpretación sería que cuando la empresa está en total control de las cuentas, la planificación estratégica tiene un impacto positivo en los resultados.

La planificación estratégica y los indicadores de gestión son herramientas clave para la toma de decisiones, marcan la supervivencia a largo plazo permitiéndoles anticiparse a los desafíos y nuevas oportunidades, manejar una empresa de forma empírica es como tener un barco a la deriva, sin un rumbo u objetivo claro que alcanzar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arzubiaga, U.; Maseda, A. y Beunza, F. (2019). La empresa familiar ante el reto de la innovación: una mirada al papel de la tradición y el conocimiento pasado. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (26), 11-29.  
<https://ojs.ehu.es/index.php/rdae/article/download/21504/19400>
- Cáceres, C. A. (2019). *Indicadores de gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato* (Tesis de Maestría). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11267>

- Christ, K. (2018). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas* (página web). <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>.
- Dirección Nacional de Investigación y Estudios (2023). *Indicadores de gestión* (documento PDF).
- Drew (2022). PyMEs: El desafío de captar talento (página web). <https://blog.wearedrew.co/noticias/pymes-el-desafio-de-captar-talento>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) (2022). Directorio de Empresas y Establecimientos 2021. *Boletín Técnico No. 01-2022-DIEE*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2021/Boletin\\_Tecnico\\_DIEE\\_2021.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2021/Boletin_Tecnico_DIEE_2021.pdf)
- Mariño, W. (2020). *Planificación estratégica en la era digital. Modelo Centuria*. [https://es.linkedin.com/posts/wilson-mari%C3%B1o-tamayo-81701071\\_para-el-2021-todas-las-empresas-deben-realizar-activity-6749843520254730240-3VmD](https://es.linkedin.com/posts/wilson-mari%C3%B1o-tamayo-81701071_para-el-2021-todas-las-empresas-deben-realizar-activity-6749843520254730240-3VmD)
- Moreta, A. (2017). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia*, 4(3). <http://investigacion.utc.edu.ec/index.php/utciencia/article/view/83>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). Ranking de Compañías. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Valle, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1572>

### **Conflictos de intereses**

La autora declara que no existen conflictos de intereses relacionados con el contenido de este artículo.