



LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA PROVINCIA DE BOLÍVAR

Strategic Planning for Decision-Making in Small Businesses in the Province of Bolívar

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18316158>

Autores:

Milton Eduardo Guillín Núñez ^{1*}

José Fabián Fonseca Váscone²

Madelyn Paola Tuala Parreño ³

Pablo Alberto Vela Riera ⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: mguillinn@utb.edu.ec

Fecha de recepción: 20 / 11 / 2025

Fecha de aceptación: 27 / 11 / 2025

Eje Temático: Empresa y Productividad

Resumen

La presente investigación examinó la aplicación de la planeación estratégica en la toma de decisiones de las pequeñas empresas ubicadas en la provincia de Bolívar. Se identificó que estas organizaciones presentan debilidades estructurales en sus procesos de gestión y una baja cultura de planificación a largo plazo. El objetivo fue analizar la relación entre la planeación estratégica y la calidad de las decisiones empresariales. Se utilizó un enfoque mixto con diseño no experimental y alcance descriptivo. Se aplicaron encuestas a 50 propietarios y administradores de pequeñas empresas, complementadas con entrevistas a expertos en gestión. Los datos cuantitativos fueron procesados con

^{1*} Universidad Técnica de Babahoyo, 0000-0002-3051-5641, mguillinn@utb.edu.ec

² Universidad Técnica de Babahoyo, 0000-0003-3975-8751, jfonsecav@utb.edu.ec

³ Gobierno Autónomo Descentralizado De La Provincia Bolívar, 0009-0006-6434-5579, made-pau@hotmail.com

⁴ Universidad Técnica de Babahoyo, 0000-0003-0059-5174, pvela@utb.edu.ec



estadística descriptiva y los datos cualitativos mediante análisis de contenido. Los resultados evidenciaron que la mayoría de las decisiones se tomaban de manera empírica, y que la ausencia de planificación redujo la capacidad adaptativa y la eficiencia operativa. Sin embargo, las empresas que implementaron procesos estratégicos, incluso básicos, presentaron mejores indicadores de organización y sostenibilidad. La planeación estratégica se consolida como un recurso esencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial.

Palabras clave: planeación estratégica, toma de decisiones, pequeña empresa, gestión organizacional, sostenibilidad.

Abstract

This research examined the application of strategic planning in decision-making within small businesses located in Bolívar Province. It was found that these organizations show structural weaknesses in management processes and a low culture of long-term planning. The objective was to analyze the relationship between strategic planning and the quality of business decisions. A mixed-method approach was used, with a non-experimental, descriptive design. Surveys were conducted with 50 small business owners and managers, complemented by interviews with management experts. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and qualitative data through content analysis. The results showed that most decisions were made empirically, and the lack of planning reduced adaptive capacity and operational efficiency. However, companies that implemented even basic strategic processes displayed improved organizational and sustainability indicators. Strategic planning is an essential resource for strengthening business management.

Keywords: strategic planning, decision-making, small business, organizational management, sustainability.

Introducción

La planeación estratégica como fundamento de la gestión organizacional

La planeación estratégica representa una herramienta indispensable para definir el rumbo organizacional, especialmente en entornos altamente competitivos y cambiantes. Esta



permite a las empresas establecer metas a largo plazo, anticipar escenarios y tomar decisiones con una visión clara del futuro (David & David, 2020). En el caso de las pequeñas empresas, su aplicación resulta crítica debido a la fragilidad estructural y la dependencia del entorno inmediato (Cervantes & Moreno, 2022).

Chiavenato (2021) destaca que una administración eficiente solo es posible cuando existe claridad sobre el rumbo estratégico, sustentado en el análisis del entorno interno y externo. En esta línea, Robbins y Coulter (2022) sostienen que, sin planificación estratégica, las decisiones se toman de manera empírica, lo que puede conducir a errores recurrentes o a la pérdida de oportunidades.

Enfoques teóricos sobre estrategia y toma de decisiones

La teoría de la ventaja competitiva, propuesta por Porter (1985, 2023), plantea que las organizaciones deben construir estrategias diferenciadoras que les permitan destacarse en su sector. Esto implica identificar fortalezas clave y responder eficazmente a las amenazas del entorno. Por otro lado, Barney (1991) introduce la teoría de los recursos y capacidades, que enfatiza la importancia de gestionar los activos internos de forma eficiente como base para una ventaja sostenida.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021) proponen una visión múltiple de la estrategia (como plan, patrón, posición, perspectiva y maniobra), permitiendo una interpretación más flexible de los procesos estratégicos. Esta visión es especialmente útil en pequeñas empresas donde la informalidad es frecuente. Adizes (2004), con su teoría del ciclo de vida organizacional, destaca que cada etapa en el desarrollo de una empresa requiere un enfoque estratégico diferente.

Evidencias empíricas de la planificación estratégica en pequeñas empresas

Diferentes estudios en América Latina demuestran que la planificación estratégica tiene un impacto positivo en el rendimiento de las pequeñas empresas. En Ecuador, Rodríguez y Narváez (2022) encontraron que las empresas con planificación estratégica formal presentaban un 35% más de rentabilidad anual promedio respecto a las que no la aplicaban. González (2021), en Colombia, reporta que las empresas que integran

herramientas estratégicas como el FODA y las cinco fuerzas de Porter tienen una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.

Tabla 1. Resultados de estudios previos sobre planeación estratégica en MIPYMES

Autor(es)	Hallazgo principal	Contexto
Rodríguez & Narváez (2022)	La planificación mejora en un 35% la rentabilidad promedio	Ecuador
González (2021)	El uso del análisis FODA incrementa la capacidad adaptativa empresarial	Colombia
Cervantes & Moreno (2022)	Solo 28% de MIPYMES usan planificación estratégica, pero logran mayor longevidad	América Latina
Fernández & Pérez (2022)	La estrategia formal mejora el liderazgo interno y el clima organizacional	México

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadores

Estos resultados refuerzan la idea de que la estrategia no es exclusiva de grandes corporaciones, sino una necesidad para la sobrevivencia y competitividad de las pequeñas empresas (Pearce & Robinson, 2019; Wheelen & Hunger, 2021).

Interpretación de datos comparativos

Un análisis comparativo basado en estudios anteriores evidencia diferencias significativas entre empresas que aplican planificación estratégica y aquellas que no. Como se muestra en el siguiente gráfico, los indicadores de desempeño organizacional (incluyendo rentabilidad, eficiencia operativa y adaptabilidad) son consistentemente superiores en las empresas con procesos estratégicos formales.

Figura 1. Desempeño organizacional promedio (escala 0–100)

Empresa con planificación estratégica: 78/100

Empresa sin planificación estratégica: 42/100

(Fuente: Adaptado de Rodríguez & Narváez, 2022; Fernández & Pérez, 2022) La brecha de 36 puntos evidencia el valor estratégico de planificar en pequeñas empresas. Esta diferencia puede explicarse por una mejor asignación de recursos, procesos de evaluación continua, y mayor capacidad de respuesta ante riesgos externos. Las organizaciones sin estrategia formal, por el contrario, tienden a operar de manera reactiva, lo que limita su crecimiento sostenido (Drucker, 2006; Ansoff, 2007).

Rol del análisis estratégico en la toma de decisiones

El análisis estratégico permite transformar información en decisiones estructuradas. Según Hitt et al. (2022), las empresas que usan modelos analíticos —como el benchmarking, la matriz BCG y el análisis PESTEL— generan decisiones más consistentes, reduciendo la improvisación. Hernández, Fernández y Baptista (2014) argumentan que la sistematización del proceso decisional incrementa la efectividad operativa y mejora la calidad del liderazgo organizacional.

Sallenave (2006) añade que una estrategia es eficaz solo si se traduce en decisiones que aporten valor y logren impacto real. Por ello, las pequeñas empresas deben asumir la planificación como un proceso continuo y no como un evento esporádico.

Contribuciones teóricas del marco conceptual

Tabla 2. Principales teorías y sus aportes a la investigación

Teoría / Autor	Contribución principal
Ventaja competitiva – Porter (2023)	Construcción de diferenciadores sostenibles
Recursos y capacidades – Barney (1991)	Identificación de competencias clave como fuente de éxito estratégico
Enfoques múltiples – Mintzberg et al. (2021)	Flexibilización del concepto de estrategia en contextos dinámicos
Ciclo de vida organizacional – Adizes (2004)	Relevancia de planificar según la etapa de madurez de la empresa



Planeación integral – Pearce & Robinson (2019)	Integración entre objetivos, análisis de entorno y cultura organizacional
--	---

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadores

A partir de la revisión teórica y empírica realizada, se confirma que la planeación estratégica no solo mejora la calidad de las decisiones en las pequeñas empresas, sino que constituye una base esencial para su permanencia en el mercado. Los estudios analizados coinciden en que la adopción de un enfoque estratégico fomenta la sostenibilidad, la eficiencia organizacional y el liderazgo efectivo. Por tanto, su inclusión debe considerarse una prioridad tanto a nivel empresarial como institucional.

Evidencia local en la provincia de Bolívar

En el contexto ecuatoriano, la provincia de Bolívar ha sido objeto de investigaciones emergentes orientadas al fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas (MIPYMES), aunque los estudios aún son limitados y requieren mayor sistematización. No obstante, existen antecedentes relevantes que demuestran la necesidad de implementar procesos estratégicos para la toma de decisiones en el tejido empresarial local.

Uno de los estudios más destacados es el realizado por Velásquez y Medina (2021), quienes evaluaron el nivel de planificación estratégica en pequeñas empresas del cantón Guaranda. Su investigación, de tipo descriptiva, evidenció que más del 70% de las empresas no contaban con un plan estratégico formal, y que las decisiones se tomaban con base en la experiencia personal o intuición, sin el uso de herramientas analíticas. Los autores concluyen que esta carencia limita la competitividad del sector y aumenta el riesgo de cierre en los primeros cinco años de operación.

Por su parte, Gutiérrez y Rivas (2022) desarrollaron un diagnóstico de gestión empresarial en pequeñas unidades productivas del cantón San Miguel. En su estudio, determinaron que existe desconocimiento generalizado de metodologías estratégicas como el análisis FODA o la matriz DOFA, y que los propietarios valoran la planificación como una “actividad secundaria” frente a la operativa diaria. Se evidenció también que las empresas

que aplicaban estrategias, aunque básicas, lograban mayor permanencia y eficiencia organizativa.

Tabla 3. Estudios sobre planeación estratégica en la provincia de Bolívar

Autor(es)	Cantón	Hallazgo principal
Velásquez & Medina (2021)	Guaranda	70% de empresas sin plan estratégico; decisiones empíricas y poco estructuradas.
Gutiérrez & Rivas (2022)	San Miguel	Baja aplicación de herramientas estratégicas; estrategias básicas generan impacto.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadores

Estos estudios locales permiten entender que la realidad de las pequeñas empresas en Bolívar coincide con las tendencias latinoamericanas descritas en estudios macro. La falta de cultura estratégica constituye una debilidad transversal, pero al mismo tiempo, representa una oportunidad de intervención mediante formación, asesoría técnica y políticas públicas adaptadas a la realidad provincial.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. El diseño fue no experimental, de tipo transversal y alcance descriptivo, ya que se recolectaron los datos en un solo momento, con el propósito de analizar la relación entre la planeación estratégica y la toma de decisiones en pequeñas empresas.

El estudio se realizó en la provincia de Bolívar, ubicada en la región central del Ecuador, durante el periodo comprendido entre febrero y mayo de 2025. La población estuvo constituida por pequeñas empresas legalmente registradas en los cantones Guaranda, Chimbo y San Miguel. Se trabajó con una muestra intencional no probabilística



compuesta por 50 pequeñas empresas, seleccionadas en función de su disponibilidad para participar y su experiencia operativa mínima de dos años.

Se utilizaron como instrumentos de recolección de datos una encuesta estructurada con 20 ítems cerrados, aplicada a los propietarios o administradores de cada empresa, y una entrevista semiestructurada dirigida a 5 expertos en gestión empresarial y desarrollo organizacional local, con el objetivo de obtener percepciones más profundas y contextualizadas sobre la temática.

Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva: frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, lo cual permitió caracterizar la muestra y determinar patrones de respuesta. Para el procesamiento estadístico se utilizó el software IBM SPSS Statistics, versión 26. Los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas fueron analizados mediante análisis de contenido, con base en la identificación de unidades de significado, codificación temática y triangulación de la información.

El procedimiento seguido incluyó tres fases: (1) diseño y validación de instrumentos por juicio de expertos, (2) aplicación en campo y registro sistemático de datos, y (3) análisis e interpretación con base en la contrastación teórica y la evidencia empírica recolectada.

Resultados Y Discusión

Nivel de aplicación de la planeación estratégica

El estudio reveló que 36 de las 50 empresas encuestadas (72%) no contaban con un plan estratégico formalizado, mientras que solo 14 empresas (28%) afirmaron haber desarrollado e implementado algún tipo de planeación estratégica escrita. Esta diferencia evidenció una tendencia clara hacia la improvisación y la gestión empírica en el sector de pequeñas empresas de la provincia de Bolívar.

La mayoría de los encuestados indicó que sus decisiones se basaban en la experiencia personal o en el conocimiento informal acumulado, sin el respaldo de herramientas como FODA, análisis de entorno o matrices de objetivos. Esta situación coincide con los hallazgos de Velásquez y Medina (2021) en Guaranda.

Tabla 4. Presencia de planificación estratégica en pequeñas empresas

Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Con planificación estratégica	14	28%
Sin planificación estratégica	36	72%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadores

Herramientas estratégicas utilizadas

Dentro del grupo de empresas que sí aplicaban planeación, solo 8 empresas (16%) afirmaron utilizar herramientas como el análisis FODA, y únicamente 4 empresas (8%) aplicaban indicadores de desempeño. Ninguna empresa reportó el uso de matrices BCG o mapas estratégicos.

Esto refuerza lo indicado por Wheelen y Hunger (2021), quienes sostienen que la implementación estratégica efectiva requiere el uso sistemático de herramientas diagnósticas.

Impacto de la planificación en la toma de decisiones

Las empresas que aplicaban algún tipo de planeación estratégica reportaron mayor claridad en la toma de decisiones en aspectos como contratación, presupuesto y crecimiento. 12 de las 14 empresas (86%) con planificación evitaron errores significativos, frente a 29 de 36 (81%) sin planificación que reconocieron haber tomado decisiones fallidas por falta de visión estructural.

Análisis cualitativo: percepción de los expertos

Las entrevistas a cinco expertos confirmaron que existe una cultura operativa reactiva en las pequeñas empresas de Bolívar. Uno de ellos expresó: “*La mayoría trabaja para sobrevivir día a día; no hay tiempo ni formación para pensar estratégicamente*”. Esta percepción concuerda con Fernández y Pérez (2022), quienes sostienen que la cultura empresarial debe evolucionar hacia una lógica anticipativa y no reactiva.

Contraste con estudios anteriores

Los resultados coinciden con Cervantes y Moreno (2022), quienes señalan que menos del 30% de las MIPYMES en América Latina aplican una estrategia formal. Además, como confirman Rodríguez y Narváez (2022), las empresas con planificación tienen mayores probabilidades de supervivencia y mejor desempeño operativo.

Desempeño organizacional según nivel de planificación

Para ilustrar cuantitativamente la relación entre planificación estratégica y desempeño empresarial, se construyó un índice de desempeño con base en tres variables: eficiencia, rentabilidad y adaptabilidad. A continuación, se muestra una tabla resumen:

Tabla 5. Índice de desempeño organizacional (0–100 puntos)

Tipo de empresa	Índice promedio de desempeño
Con planificación estratégica	78
Sin planificación estratégica	43

Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados (2025).

La brecha de 35 puntos evidencia el valor real de la planificación para mejorar el rendimiento empresarial, tal como lo argumentan Porter (2023) y David & David (2020).

Aportes relevantes del estudio

El hallazgo más significativo fue que, incluso utilizando herramientas estratégicas básicas, las pequeñas empresas lograron tomar decisiones más estructuradas y adaptarse con mayor eficacia. Esto valida la planeación como un recurso esencial, accesible y de alto impacto, especialmente en territorios con alta informalidad y limitada asistencia técnica.

Conclusiones

1. La planeación estratégica se configura como un factor determinante en la mejora de la calidad de la toma de decisiones en pequeñas empresas, especialmente en contextos territoriales como la provincia de Bolívar, donde predomina una gestión empírica y reactiva. Este hallazgo refuerza las posturas teóricas de Porter (2023) y Mintzberg et al. (2021), al demostrar que la adopción de procesos estratégicos contribuye significativamente a la estructuración de decisiones coherentes y sostenibles.
2. Se identificó que las pequeñas empresas que implementan planificación estratégica, aun de forma básica, presentan una mayor claridad en sus objetivos, una mejor capacidad para anticipar escenarios y una tendencia a evitar errores administrativos. Esta conclusión aporta evidencia práctica que coincide con los enfoques de David y David (2020) y Wheelen y Hunger (2021), quienes afirman que la estrategia formalizada fortalece el pensamiento organizacional y la capacidad de respuesta.
3. A diferencia de otros estudios que han abordado el tema desde perspectivas macro o sectoriales, esta investigación aporta una visión localizada del fenómeno, evidenciando una realidad crítica en la provincia de Bolívar: la ausencia de cultura estratégica y el escaso uso de herramientas metodológicas en el segmento de pequeñas empresas. Este aporte representa un nuevo conocimiento contextualizable y replicable en territorios con características similares.
4. Al contrastar los métodos y procedimientos utilizados en este estudio con los aplicados en investigaciones previas, se evidencia que la combinación de análisis cuantitativo y cualitativo permite obtener una comprensión más profunda del

impacto de la planeación en la gestión empresarial. En este sentido, la triangulación de encuestas con entrevistas expertas permitió superar las limitaciones de enfoque únicas, como lo sugieren autores como Yin (2018) y Hernández Sampieri et al. (2022).

5. La evidencia empírica obtenida permite concluir que no es necesaria una gran infraestructura empresarial para aplicar estrategias efectivas, sino voluntad, conocimiento técnico y acompañamiento. Esta conclusión desafía el paradigma de que solo las grandes empresas pueden planificar, abriendo un nuevo enfoque práctico en la capacitación y asesoría empresarial a nivel local.

Referencias Bibliográficas

- Adizes, I. (2004). *Gestión del cambio: la transformación corporativa en una sociedad turbulenta*. Editorial Granica.
- Andrade, J., & Cedeño, P. (2023). Diagnóstico de la gestión estratégica en microempresas ecuatorianas. *Revista de Ciencias Empresariales*, 12(3), 89–105.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cervantes, J. A., & Moreno, L. G. (2022). *Gestión estratégica para pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2021). *Administración: teoría, proceso y práctica* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (2006). *La innovación y el emprendimiento*. Edhsa.
- Fernández, A., & Pérez, L. (2022). Cultura empresarial y planificación estratégica en PYMES andinas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 38(2), 145–161.
- González, R. (2021). Planeación estratégica en pequeñas empresas: desafíos y oportunidades. *Revista de Administración y Negocios*, 11(2), 25–39.



Gutiérrez, M., & Rivas, C. (2022). Evaluación de la gestión empresarial en microempresas rurales del cantón San Miguel. *Revista Científica Bolívar*, 9(1), 45–61.

Hernández Sampieri, R., Mendoza, C., & Fernández, C. (2022). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2022). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (14th ed.). Cengage Learning.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16.^a ed.). Pearson Educación.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2021). *Safari a la estrategia: un recorrido por la jungla del pensamiento estratégico*. Ediciones Granica.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2019). *Planeación estratégica: formulación, implementación y control* (13.^a ed.). McGraw-Hill.

Porter, M. E. (2023). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración* (15.^a ed.). Pearson.

Rodríguez, P., & Narváez, V. (2022). La incidencia de la planificación en la sostenibilidad de las PYMES ecuatorianas. *Revista Economía y Sociedad*, 20(4), 73–89.

Velásquez, M., & Medina, G. (2021). Diagnóstico de la planificación estratégica en pequeñas empresas del cantón Guaranda. *Revista Emprende Bolívar*, 7(2), 55–70.

Villavicencio, L., Ochoa, D., & Mera, P. (2021). Implementación de estrategias organizacionales en microempresas ecuatorianas. *Revista de Estudios Gerenciales*, 19(3), 41–56.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2021). *Administración estratégica y política de negocios* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.