

# **IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MONITOREO ESTRATÉGICO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL PARA EL LOGRO DE RESULTADOS PARA PYMES LATINOAMERICANAS: UNA REVISIÓN DE LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS.**

## **IMPORTANCE OF IMPLEMENTING STRATEGIC MONITORING IN THE BUSINESS ENVIRONMENT TO ACHIEVE RESULTS FOR LATIN AMERICAN PYMES: A REVIEW OF THE LAST 10 YEARS.**

### **Brito Dayanna**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolqui-Ecuador  
sienanazareno@gmail.com  
Quito-Ecuador

### **Chicaiza Katherine**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolqui-Ecuador  
Katherinevanessa.castro@gmail.com  
Quito-Ecuador

## **RESUMEN**

El presente artículo de revisión tiene como fin profundizar sobre ideas principales referentes al monitoreo, control, diagnóstico estratégico y el impacto que éste tiene en las Pymes latinoamericanas. Para su elaboración se realizó un análisis exploratorio de los pensamientos de diferentes autores, expuestos en diversas investigaciones por medio de la revisión de 20 fuentes bibliográficas obtenidas de los buscadores académicos digitales como Scopus, J-Store, Emerald. El contenido manifiesta lo trascendental e importante de un monitoreo estratégico para el logro de resultados propuestos mediante la ejecución y ajuste oportuno en la planeación estratégica. Se concluye que la implementación del monitoreo y su uso correcto en las Pymes ayudara a las mismas a obtener una mejor competitividad en el mercado, beneficiándose tanto del entorno interno como externo gestionando adecuadamente las debilidades y amenazas que se presenten en su direccionamiento.

**Palabras clave:** Monitoreo estratégico, planeación estratégica, control estratégico, diagnostico estratégico.

### **ABSTRACT**

The purpose of this review article is to deepen the main ideas regarding monitoring, control, strategic diagnosis and the impact it has on Latin American Pymes. For its elaboration, an exploratory qualitative analysis was made of the thoughts of different authors exposed in diverse investigations through the revision of 20 bibliographic sources acquired from digital academic search engines such as Scopus, J-Store, Emerald. The content expresses the transcendental and important of a strategic monitoring for the achievement of proposed results through the execution and timely adjustment in strategic planning. It is concluded that the implementation of monitoring and its correct use in Pymes will help them to exercise a better competitiveness in the market, benefiting both the internal and external environment, adequately managing the weaknesses and threats that arise in their management.

**Keywords:** Strategic monitoring, strategic planning, strategic control, strategic diagnosis.

### **1. INTRODUCCIÓN:**

Las organizaciones generalmente se desenvuelven en un entorno lleno de riesgos y es muy difícil detectarlos e interpretarlos.

A partir de esta problemática la investigación que se presenta a continuación hace referencia a una de las etapas de la planificación estratégica, y la identificación de la importancia que tiene implementarla en las Pymes como pauta para el cumplimiento de un direccionamiento estratégico.

En el presente estudio se plantea la siguiente pregunta ¿En qué nivel de la planificación estratégica se verifica si se cumplen los objetivos propuestos por las Pymes latinoamericanas?

Se utilizó un enfoque cualitativo, y análisis exploratorio, a través de la revisión bibliográfica sobre estudios, que sustenten el control y el monitoreo que se realiza en las Pymes sobre el alcance de los objetivos propuestos.

En el entorno empresarial latinoamericano no se ha evidenciado ni se ha explorado a profundidad el área que conlleva la inserción de un monitoreo estratégico en las Pymes, en este estudio se hacen presente los pensamientos de diferentes autores al respecto desarrollándolo de una forma clara, específica y fácil de entender llegando así a conclusiones valederas.

Para el cumplimiento de la presente investigación primero se exponen las ideas de los diferentes autores y se presenta un análisis de los mismos, llegando a conclusiones que pueden ser vitales en las Pymes Latinoamericanas.

## **2. METODOLOGÍA**

Se realizó una revisión de carácter cualitativo, exploratorio con la ayuda de artículos bibliográficos donde se dio uso a los filtros de búsqueda como: monitoreo estratégico, Pymes Latinoamericanas, planificación estratégica, fracaso de Pymes, control estratégico y direccionamiento empresarial; valiéndose de la ayuda de base de datos Scopus, Emerald, siendo el centro de análisis el estudio de elementos teóricos que engloban al entorno latinoamericano. Seguidamente fueron analizados uno por uno a profundidad teniendo como parámetro un periodo de tiempo desde el 2008 hasta el 2018. Posteriormente se llevó a cabo la recopilación y selección de artículos que aportan, en gran medida a la investigación, tomando como referencia la alta relación que tienen con el tema y depurando los de carácter esporádico llegando así a obtener una base de 20 documentos valederos, los cuales serán de gran relevancia para la obtención de conclusiones.

## **3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

### **Monitoreo Estratégico**

Una empresa de naturaleza cualquiera es una unidad de decisión; por tanto, de planificación y control, lo que supone que su acción persigue unas metas o fines implícitos y explícitos, que darán lugar a la formulación de objetivos y su correspondiente programación (Andrea Lorena Arteaga Flórez, 2014).

Una organización que quiera llegar al cumplimiento de sus metas requiere de la toma de decisiones para llegar a estas; y es por eso que se lleva a cabo una serie de procesos los cuales deben ser controlados, para saber si estos están encaminados a la mejora de la empresa.

Según Vidal, el monitoreo estratégico es un proceso que ayuda a las personas de alto mando a direccionar a la organización hacia el resultado de objetivos estratégicos presentes y futuros. No se ha llegado a un consenso entre autores sobre el control de gestión, pero existe un parámetro que los guía que dice que: lo que no se puede medir no es algo que se pueda controlar y por ende cambiar y mejorar en la empresa. (2010)

“El modelo de control estratégico es de concepción holística y dinámico, se encuentra concebido por cinco perspectivas de la organización y cuatro resultados estratégicos: la del entorno, del personal, de los procesos, la del marketing y la financiera.” (Venegas, 2006). Se sabe que el monitoreo en una empresa se vuelca a un concepto expedito y este se encuentra comprendido por diferentes criterios que son de gran importancia a la hora de realizar este procedimiento, estas son: entorno, personal, procesos, marketing y financiero los cuales de manera integrada llevan a una planificación acertada.

Tellez, señala que el fin del monitoreo es el llegar a hacer más fácil el trayecto de todos los procedimientos que se estén llevando a cabo y también llegar a los grupos referentes, el de brindar instrucciones y guía para un diagnóstico efectivo llegando a cumplir con los resultados o metas propuestas. (2012)

En la investigación realizada por Venegas, se tiene como pauta la planificación estratégica la cual está integrada por varios procedimientos que llevaran a cabo el direccionamiento hacia los objetivos es por eso que se debe tomar en cuenta la consistencia con la cultura organizacional y su avance utilizando de la mejor forma los recursos recabando la información valdadera para la empresa con la que tomara decisiones. (2006)

“Para realizar un correcto monitoreo lo primero que se debe definir es el diagnóstico de una empresa que radica en el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrente la institución.” (Silva & Riveros, 2006). Se conoce entonces que las fortalezas son las características propias y atributos de una organización, las debilidades son los puntos negativos que se pueden cambiar, las amenazas son externas y consisten en hechos que dificultan el desenvolvimiento de la empresa y las oportunidades son eventos beneficiosos para la misma.

De acuerdo con la investigación realizada por Ballesteros Silva y Ballesteros Rivera es recomendable plantear indicadores los cuales servirán de manera regular para evaluar el desenvolvimiento de la organización y así poder cumplir con los objetivos y la ejecución de la planificación propuesta para realizar los ajustes necesarios. Las monitorias estratégicas junto a los índices serán valederas si se encaminan o relacionan con el plan estratégico de la organización. Para poder llevar a cabo este proceso es necesario tomar en cuenta la legalización de esta etapa, que sirve para la implementación de la auditoria estratégica, siendo esta consistente con la cultura estratégica y asegurando un proceso acertado y direccionado. (2006).

“En definitiva, el control de gestión puede entenderse como el proceso por el cual la Gerencia influye en los miembros de la organización para la implantación de las

estrategias" (Vidal, 2010). Es muy importante saber que esta etapa ayuda a la empresa en todo su proceso llevándola al cumplimiento de su proyección.

Según Marín y Cuartas el control de la estructura de la organización tendrá resultados sobre el desarrollo de la misma por lo que es de vital importancia analizar la situación de cada uno de los niveles dentro de la organización con el fin de no pasar desapercibido ninguna situación. (2013)

### **Caracterización de Pequeñas y medianas empresas Latinoamericanas**

La pyme Latinoamérica desempeña un papel trascendental en el crecimiento económico del cada país y en la formación de nuevos empleos. Las medianas y pequeñas empresas representan una fuente de trabajo para muchas personas, es por eso que se da una importancia a su direccionamiento estratégico para que estas alcancen sus objetivos, adicionando así, beneficios conexos para la sociedad.

La investigación de Gonzales, Rodríguez, y Leiva afirma que el impacto negativo de las pymes se debe a la falta de capacitación del talento humano en cada uno de los niveles de la organización, lo cual se convierte en una amenaza, pues la tecnología ayuda, con herramientas para el control y monitoreo. Pero el conocimiento es clave para el apoyo a la organización (2014)

Según Cibils las Pymes por tener una capacidad inferior a las grandes empresas en cuanto a la política, tecnología y financiamiento tienen gran dificultad en el mercado por lo que es más difícil adaptarse a los grandes cambios que se le presenten. (2011)

Las pequeñas y medianas empresas, al igual que otras, necesita tomar decisiones estratégicas y estas se llevan a cabo con la ayuda de una planeación estratégica, la cual debe ser monitoreada para saber si se están alcanzando los resultados propuestos, mismos que proporcionarían a la empresa su permanencia en el mercado y su proyección a futuro.

En los últimos años las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas han sido objeto de investigación, discusión, asunto de política pública, entre otros, y tienen relevancia debido a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que desempeñan como generadoras de riqueza en la economía de un país. (Faedpyme, 2009)

Ballesteros Silvia sostiene que las Pymes Latinoamericanas en la actualidad se encuentran en un entorno en el que la competitividad es la unidad central de éxito en el mercado mundial y estas se ven afectadas debido a que se debe tomar en cuenta varios factores como: la eficacia, productividad y estrategias a corto y largo plazo, uno de los problemas de dicha unidad es la falta de una correcta implementación de la gestión estratégica con un enfoque global. (2006).

“En los diferentes sectores, más del 50% realiza planeamiento estratégico, pero aproximadamente sólo un 20% en todos los sectores realiza planeamiento a largo plazo, siendo ésta una variable que impacta desfavorablemente el desempeño empresarial” (Faedpyme, 2009) . Se comprueba, de esta forma que más de la mitad de empresas Pymes Latinoamericanas realizan una planeación, organización y control sobre sus actividades, mientras que un grupo significativo no lo hace, por lo que sus procesos de alguna forma no podrían ir o estar direccionados con el objetivo principal de la organización.

“Para el caso de América Latina, las dificultades de las Pymes para acceder al crédito se concentran en la segmentación de los mercados de crédito con discriminación negativa hacia éstas y se manifiesta en las economías de la región” (Vera, Melgarejo, & Mora, 2014) Es primordial determinar cada una de las amenazas a las que las Pymes se encuentran expuestas para determinar una estrategia clave para lograr prevenirla, o a la vez que su impacto no sea de alto nivel.

Según Salas, Solarte y Vargas una cultura organizacional tiene un fuerte impacto en la organización, esta permite que cada uno de los miembros dentro de la organización se integren en la misma con el fin encaminar todos hacia un mismo punto, la creación de esta cultura debe ser periódicamente monitoreada para cumplir con los objetivos establecidos. (2017)

Rivera sostiene que la economía actual en la que se encuentran los países latinoamericanos actúa de manera positiva y negativa en las pymes, una crisis detendrá su crecimiento y una economía permanente permitirá un avance en el mercado, por lo que un diagnostico en la organización con respecto a su entorno permitirá establecer estrategias que la lleven a una visión y proyección de sus metas. (2013)

### **Monitoreo estratégico en las Pymes Latinoamericanas**

“En el control estratégico, la perspectiva de medir activos intangibles, vistos como capacidades futuras de las pymes, hace posible prever necesidades y oportunidades”. (López & Peña, 2016) Este análisis permitirá obtener un nivel de información muy elevado e importante, porque se podrá determinar si la organización se encuentra en un adecuado o inadecuado estado financiero, el ajuste oportuno a los puntos deficientes permitirá incrementar utilidad, reducir costes y como consiguiente acrecentar la valorización de la organización en la percepción de los consumidores y también en términos económicos.

“La ausencia de una planificación estratégica correcta tiene como consecuencia una defectuosa marcha de las pymes, no permitiendo un crecimiento positivo, perdiendo confiabilidad.” (Ortiz & Francisco, 2014) El punto clave para cambiar esta situación es un análisis de la posición presente de cada nivel de planeación de la organización, mismo que se puede lograr con el monitoreo estratégico, y que permitirá reconocer los principales puntos deficientes para efectuar un ajuste oportuno y prever cambios presentes y futuros de las situaciones que presenta el entorno en el que se desenvuelve.

El monitoreo en las pymes se “(...) realiza con el seguimiento del avance del proyecto para que se puedan tomar las acciones correctivas necesarias cuando el rendimiento del proyecto se desvíe significativamente del plan”. (García, Muñoz, Jezreel, & Gasca, 2017). Las organizaciones se trazan objetivos, preparan proyectos que beneficiaran a la misma, pero el entorno en el que se desenvuelven presenta dificultades que pueden impedir que estas metas no se logren y no muestren los resultados realmente requeridos.

El monitoreo estratégico permite a la organización: prever las amenazas minimizando su impacto, no favorecedor en los objetivos y si estos ya fueron afectados de manera negativa, se deben establecer estrategias con el fin de que el objetivo no se anule provocando un desarrollo inadecuado de la organización, es decir lograr evitar al máximo los posibles efectos negativos mediante la prevención.

Para Franco es muy importante recabar toda la información que sea de gran utilidad para determinar el entorno de la organización y su situación, de esta forma se podrá comparar entre Pymes que han logrado tener éxito y las que no, a fin de impulsar estrategias para el incremento de su desarrollo. (2010)

La investigación realizada por Gartiser y Boullosa confirma, que el correcto monitoreo estratégico es de gran utilidad para perfeccionar la eficiencia de cada uno de los niveles dentro de la organización con el fin de impulsar el cumplimiento de las estrategias establecidas con anterioridad de manera adecuada. (2010)

Según Tejeida, Ramirez y Romero las Pymes a lo largo de su desarrollo pueden presentar numerosas deficiencias que son el resultado del impacto de diferentes factores dañinos, en ciertos casos este impacto solo puede afectar a un desarrollo positivo, pero en el mayor de los casos podría ocasionar la perdida de la Pyme en el mercado, por lo que un adecuado monitoreo es de gran relevancia no solo porque puede evitar estos casos, sino que puede permitir un crecimiento de la organización. (2015)

#### **4. CONCLUSIONES**

Las Pymes latinoamericanas se desenvuelven en un entorno que puede favorecer a su desarrollo como también puede ser un impedimento. Para obtener un crecimiento en el mercado y por consiguiente tener una utilidad, una correcta planeación estratégica dentro de la organización es vital. Durante su desarrollo se pueden presentar situaciones que pueden impedir el correcto funcionamiento de esta. Por lo tanto, un Monitoreo estratégico es clave porque determinará los cambios adecuados que se deben realizar para no perder el norte de la planificación de la organización.

El monitoreo estratégico es periódico debe efectuarse mínimo 1 vez cada 3 meses (un total de 4 veces al año). El principal problema de las Pymes en Latinoamérica tiene que ver principalmente con la ausencia de disciplina, hecho que dificulta el cumplimiento total

de 4 evaluaciones al año, este factor las vuelve vulnerables a los cambios del entorno porque no podrán anticiparse a las amenazas y así evitar o minimizar un impacto negativo en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

El monitoreo estratégico, en las Pymes latinoamericanas, debe ser convertido en un hábito organizacional, mismo que se adopte como un valor institucional donde se forjen de manera positiva la aplicación de estrategias misma que son parte fundamental del cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales que incluyan a todos sus miembros para la sostenibilidad y permanencia en el tiempo de la organización.

Los índices de medición de tareas, para el cumplimiento de objetivos institucionales, se deben aplicar de forma obligatoria porque son estos quienes trazarán el direccionamiento al cumplimiento de los objetivos de la organización además de brindar una retroalimentación para corregir errores y mejorar los procesos de las Pymes.

Los datos, mediciones y hechos se buscan mediante un monitoreo constante de las tareas, esta información genera conocimiento respecto de un posible problema y su solución de raíz para no entrar en un círculo de solamente apagar problemas. Es decir, llegar a la raíz del problema genera una solución definitiva y por este motivo una proyección a futuro en la mejora constante de los procesos de tales organizaciones.

La innovación en los procesos, herramientas y recursos va de la mano con el monitoreo constante, este factor es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales: puesto que la evolución y adaptación de las pymes a la globalización son factores clave para su permanencia y generación de ingresos en el mercado.

Es importante recalcar la palabra control, su acción disminuye la vulnerabilidad a los riesgos del entorno, permite medir, y conocer como organización cuales con las debilidades, amenazas, oportunidad y fortalezas lo cual da pautas para hacer los cambios pertinentes con el objetivo de cumplir con los objetivos y estrategias empresariales.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Alvarez, E., Castro, R., Perez, P., Limonchi, P., & Lagunes, M. (2014). Strategic and financial risk model for small and medium enterprises. Scopus, 3.

Andrea Lorena Arteaga Flórez, N. A. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la. UNIMAR, 12.

Cibils, C. A. (2011). El financiamiento bancario de las pymes en Argentina (2002-2009). Problemas del Desarrollo, 26.



- Faedpyme. (2009). Fundacion para el analisis estrategico y desarrollo de la pequeña y mediana empresa. UNIMAR, 12.
- Franco, M. (2010). EL EXITO DE LAS PYNES EN COLOMBIA UN ESTUDIO DE CASOS EN EL SECTOR SALUD . Scopus , 24.
- García, Y., Muñoz, M., Jezreel, M., & Gasca, G. (2017). Análisis de Técnicas y Herramientas de Planificación y Monitorización y Control de Proyectos para su uso. Scopus, 4.
- Gartiser, N., Zanni, C., & Boullosa, L. (2010). A semantic layered architecture for analysis and diagnosis of SME. Scopus , 3.
- Gonzales, R., Rodriguez, J., & Leiva, J. (2014). An impact evaluation of a fund to finance innovation in SMEs. Scopus, 4.
- López, V., & Peña, D. (2016). Strategic control model from the perspective of the value of intangibles. Method and application. Scopus , 3.
- Marin, D., & Juan, C. (2013). Organizational structure and innovation: analysis from the strategic co-alignment. Emerald, 6.
- Ortiz, M., & Francisco, C. K. (2014). PPlan estratégico y control de gestión para una gerencia consultora, orientado al incremento de la confiabilidad de sus proyectos. Scopus , 2.
- Rivera, J. (2013). An ex-post comparative analysis of SME formation in Brazil and Mexico: Towards a research agenda. Scopus , 6.
- Salas, L., Garcia, M., & Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. Scopus , 3.
- Silva, B., & Riveros, B. (2006). Una forma práctica para hacer planeación estratégica logística. Redalyc, 5.
- Tejeida, R., Ramirez, A., & Moreno, J. (2015). Towards a systemic business model for SMEs professional congress organizers in Mexico(Conference Paper). Scopus , 3.
- Tellez, I. A. (2012). SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL. Revista Caribeña de Ciencias Sociales.
- Venegas, H. H. (2006). Modelo de control estratégico para el. Scopus , 8.
- Vera, M., Melgarejo, Z., & Mora, E. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. Scopus, 4.

**Importancia de la implementación del monitoreo estratégico en el entorno empresarial para el logro de resultados para pymes latinoamericanas...**

397

Vera, M., Melgarejo, Z., & Mora, E. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. Scopus, 8.

Vidal, L. (2010). DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA. Emerald , 9.