



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
CHIMBORAZO

Revista de Ciencias Sociales y Humanidades

CHAKIÑAN

ISSN 2550 - 6722

Número 21 / DICIEMBRE, 2023 (77-93)

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MIPYMES FAMILIARES DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, GUATEMALA

*STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR THE
SUSTAINABILITY OF FAMILY MSMES IN THE
DEPARTMENT OF SAN MARCOS, GUATEMALA*

DOI:

<https://doi.org/10.37135/chk.002.21.05>

Artículo de Investigación

Recibido: (19/03/2023)

Aceptado: (11/07/2023)

Aroldo Alberto Santistéban Orozco



*Universidad Internacional Iberoamericana,
Doctorado en Proyectos, Campeche, México.
Oficina de atención de la UNINI, San Pedro
Sacatepéquez, San Marcos, Guatemala*

*lolosantisteban@gmail.com; aroldo.santisteban@
doctorado.unini.edu.mx*

Jorge Ruperto Rodríguez López



*Universidad Internacional Iberoamericana,
Doctorado en Proyectos, Campeche, México.
Investigador independiente, República Bolivariana
de Venezuela*

jordril@yahoo.com; jorge.rodriguez@unini.edu.mx



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MIPYMES FAMILIARES DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, GUATEMALA

STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR THE SUSTAINABILITY OF FAMILY MSMEs IN THE DEPARTMENT OF SAN MARCOS, GUATEMALA

RESUMEN

La globalización y el desarrollo mundial han incrementado la competencia en los mercados y los retos a las empresas, situaciones que se presentan en el Departamento de San Marcos, uno de los puntos comerciales más álgidos e importantes del país. En ese contexto, la sostenibilidad de las MiPymes familiares es importante y compleja, para lo cual carecen de instrumentos específicos; realidad que motivó ejecutar un estudio con el objetivo de diseñar un modelo de gestión estratégica adaptado a sus características y desafíos. La investigación fue de enfoque mixto, se diagnosticó la situación existente, se evaluaron diferentes aportes teóricos y aplicados y se diseñó un modelo mediante la utilización de métodos teóricos y empíricos y principalmente la técnica de la encuesta. Los resultados fundamentales fueron: la revelación de sus deficiencias y amenazas que enfrentan y la creación del modelo proyectado, cuya implementación podría servir a propietarios, directivos y colaboradores para tomar decisiones acertadas y oportunas en la operación de sus negocios, manteniendo el carácter familiar, lo que contribuirá a su estabilidad y al desarrollo económico y social del territorio y del país. En el presente artículo se expone una síntesis del trabajo realizado.

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, modelo de gestión estratégica, MiPymes, MiPymes familiares, retos empresariales

ABSTRACT

Globalization and world development have increased competition in the markets and challenges to companies, situations that arise in the Department of San Marcos, one of the country's most critical and important commercial points. In this context, the sustainability of family MSMEs is essential and complex, for which they lack specific instruments that make it easier for them to achieve it; for this reason, a study was carried out to design a strategic management model adapted to its characteristics and challenges. The investigation was of a mixed approach. The existing situation was diagnosed, different theoretical and applied contributions were evaluated, and a model was designed using theoretical and empirical methods, mainly the survey technique. The fundamental results were the disclosure of the deficiencies and threats they face and the creation of the projected model, whose implementation could help owners, managers, and collaborators to make correct and timely decisions in the operation of their businesses, maintaining the family character, which that will contribute to its stability and the economic and social development of the territory and the country. This article presents a synthesis of the work carried out.

KEYWORDS: Strategic planning, strategic management model, MSMEs, family MSMEs, business challenges

INTRODUCCIÓN

El Departamento de San Marcos se concibe como uno de los puntos económicos más complejos e importantes del área occidental de Guatemala, debido a la operación de negocios productivos y comerciales que dan auge local y contribuyen al desarrollo nacional; así como por ser fronterizo y colindante con el sur de México.

A lo largo y ancho del departamento, el 89,4 % de las empresas son micros, pequeñas y medianas (MiPymes) y están dedicadas a distintos ámbitos de la producción de bienes y servicios que generan el 35,4 % del empleo del territorio, con la particularidad de que su inmensa mayoría es creada y controlada por familias de ingente influencia sobre su gestión, operación y desarrollo. A pesar del importante rol que desempeñan, se carece de estadísticas y estudios actualizados de su gestión (Mejía, 2008). Esta insuficiencia forma parte de la situación problemática existente en el territorio.

Por otro lado, la importancia de las MiPymes resulta incuestionable, no solamente en la actividad económica, sino en los ámbitos social, ambiental, psicológico y cultural; así como en el nivel de empleo y en su contribución al ingreso fiscal o impositivo y Guatemala no es una excepción (Castellanos, 2013; Álvarez & Durán, 2009; FAO, 2009; Organismo Ejecutivo Presidencia de la República de Guatemala, 1990; 2011).

Dadas esas situaciones, deviene necesario que las MiPymes familiares dispongan de instrumentos de gestión ajustados a sus características y particularidades que les faciliten el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo y según las vivencias del autor principal del presente artículo por ser parte de una MiPyme familiar durante años y los resultados de la evaluación bibliográfica; se determinó que el problema principal real por resolver se relaciona con que las MiPymes familiares del departamento carecen de un modelo de gestión estratégica específico que

les ayuden a enfrentar los retos del entorno y a ejecutar las acciones pertinentes para crecer y ser sostenibles a mediano y largo plazos.

Debe resaltarse el hecho de que sus directivos, además de no estar debidamente capacitados, tampoco han evaluado la aplicación de instrumentos o herramientas científicamente elaborados y que se ajusten a sus características particulares para el logro de una gestión exitosa, de manera que proyecten su crecimiento y sostenibilidad a mediano y largo plazos en los mercados altamente competitivos actuales y mantengan su carácter familiar.

Por lo anteriormente expuesto se estudió la situación que presentan actualmente en función de aportar nuevos conocimientos e instrumentos que contribuyan a que su gestión sea eficaz y eficiente, de manera que les faciliten proyectar su futuro y mejorar constantemente su actividad y competitividad y en ello el rol de la gestión estratégica resulta fundamental (Andrews, 1980; Johnson et al., 2006; Monge-González et al., 2005; Navas & Guerras, 2001; Porter, 2009). Sobre este aspecto merece mencionarse que “La gestión estratégica es el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo” (Marciniak, 2012, párr. 1).

El objetivo de la investigación fue definido de la siguiente manera: diseñar un modelo de gestión estratégica específico para ese tipo de MiPymes, para dar cumplimiento a la hipótesis planteada:

... es posible diseñar un modelo de gestión estratégica específico para las MiPymes familiares del Departamento de San Marcos, Guatemala, que les ayuden a enfrentar los desafíos actuales y futuros, desarrollarse y expandir sus negocios de manera sostenida; mediante la revelación de la situación que actualmente presentan, la evaluación de la literatura científica y de experiencias anteriores disponibles, así como la utilización de conceptos, métodos

científicos y técnicas comprobadas. (Santisteban, 2023, p. 141)

Para la confirmación del problema planteado, así como para la revelación de las deficiencias e insuficiencias existentes, tanto de operación como de gestión, se realizó un diagnóstico a una muestra representativa de MiPymes familiares, cuyos resultados principales, entre otros, fueron: patrones de operación no adecuados, factores de éxito y/o fracaso no considerados, no aplicación de la gestión estratégica y grado de cumplimiento de los requisitos legales; lo que generó un primer resultado, que consistió en una amplia caracterización de la situación que presentaban en el año 2021 y principios de 2022, así como la determinación de los principales retos del entorno a los que se enfrentaban (Santisteban, 2022).

De las teorías evaluadas como fundamentos de la investigación y para la solución del problema detectado, se seleccionaron: la gestión y la planeación estratégica, los posibles modelos a utilizar para su elaboración, ejecución y control; así como las que sustentan la creación y operación de MiPymes, especialmente las de tipo familiar. Para ello se estudiaron los conceptos, aportes, criterios y experiencias de autores referentes en esas materias: Barthelmess (2000); Gish (2005); Kaplan & Norton (2008); Mora-Riapira et al. (2015); Porter (2005); Roncancio (2018); Stoner et al. (1996) y Tarjizán (2018).

Es de destacar que “un modelo estratégico es un marco de referencia, un estándar o un esquema administrativo para las organizaciones públicas y privadas en donde los líderes o administradores plantean sus propias políticas y acciones para el alcance de los objetivos” (Recalde et al., 2017, p. 1); de igual forma “dentro del propio término de modelo estratégico, intrínsecamente un modelo contiene o constituye un plan estratégico” (Gish, 2005, párr. 2).

En cuanto al concepto, características y particularidades de las MiPymes familiares, así como a la aplicación de la gestión y de modelos estratégicos empresariales a ese tipo de entidad en general y, en particular, a las del Departamento de San Marcos; se procesó información recopilada

de la bibliografía disponible y se sintetizaron los aspectos fundamentales que sirvieran de base para el diseño de un modelo adaptado a las condiciones particulares y culturales de la región (De Biasi, 2016; Goyzueúa, 2013; Ibarra, 2011; Parreño, 2019; Porter, 2009). “[Entre las características distintivas de las MiPymes en el siglo XXI, está la flexibilidad, fundamentada en la simplicidad de su estructura organizativa y su mayor proximidad al cliente” (Navas & Guerras, 2001, p. 196).

Se considera que el Modelo diseñado es novedoso, debido a que no se localizó en la literatura consultada, ni durante la ejecución de la investigación, la existencia de alguno específico para las MiPymes familiares del Departamento de San Marcos, ni para las de Guatemala u otros países latinoamericanos. Asimismo, que representa un aporte científico, al ser diferente a los que se han venido aplicando; concebido y estructurado con el rigor y las bases científicas suficientes y mediante la aplicación de métodos y técnicas generalmente aceptados.

METODOLOGÍA

Dadas las características del problema por resolver y del objeto de estudio, la investigación se diseñó como no experimental, longitudinal, correlacional, exploratoria y descriptiva y se realizó con base en el enfoque o paradigma mixto (Hernández & Mendoza, 2018).

En cuanto a lo cuantitativo, se dimensionaron variables como: cantidad de empleados, año de fundación, número de generaciones al mando, cantidad de familiares involucrados, porcentajes de posesión de propiedad y volumen anual de ventas anual.

Respecto a lo cualitativo, se incluyeron y evaluaron informaciones sobre: ¿cuáles se consideraban retos o desafíos a los que tenían que enfrentarse las MiPymes familiares?, ¿de qué manera habían abordado la internacionalización y la profesionalización?, ¿cómo afrontaron la

necesidad de sucesión en la empresa, en qué medida aplicaban o no estrategias?, ¿cómo el ambiente político, económico y cultural influía en su entidad? y otros de interés para la investigación.

Las etapas planeadas y ejecutadas (Hernández & Mendoza, 2018; Bernal, 2010) consistieron en:

- 1) Localización y estudio de la bibliografía relacionada.
- 2) Realización de un diagnóstico de la situación actual.
- 3) Aplicación de métodos y técnicas para la recopilación, análisis, evaluación y síntesis de datos e informaciones.
- 4) Diseño de un modelo de gestión estratégica para las MiPymes familiares del departamento.
- 5) Ordenamiento y redacción de los resultados y conclusiones.
- 6) Evaluación de expertos sobre la pertinencia y validez del modelo diseñado.

En cuanto al referente teórico y sustento doctrinario de la investigación, se evaluaron los conceptos, fundamentos y aportes de diferentes autores en las áreas del conocimiento involucradas y variables definidas, así como las experiencias de especialistas e investigadores que realizaron estudios y aplicaciones relacionados; los más destacados de los seleccionados por áreas son:

- La empresa y la gestión empresarial (Ayala, 2020; Chiavenato, 2020; Fayol, 1987; Funes, 2015; Mintzberg & Quinn, 2005; Porter, 2009; Stoner et al., 1996 y Whetten & Cameron, 2011).
- La planeación estratégica (Porter, 2005 y Roncancio, 2018).
- Modelos estratégicos empresariales (Gish, 2005; Recalde et al., 2017 y Tarjizán, 2018).
- Las MiPymes (Ibarra, 2011, Luchena, 2007 y Navas & Guerras, 2001).

Para la realización exitosa de la investigación se aplicaron los métodos científicos adecuados a su tipo y diseño. Entre los clasificados del nivel teórico del conocimiento, se destacan

los siguientes: analítico-sintético, inductivo-deductivo y enfoques sistémico, fundamentalmente para el procesamiento de datos e informaciones, así como para el diseño de un modelo de gestión estratégica para las empresas objeto de estudio; histórico-lógico para el ordenamiento del origen y evolución de diferentes variables y exegético ante la necesidad de evaluar la legislación y regulaciones gubernamentales relacionadas con las MiPymes (Abreu, 2014; Bernal, 2010; Cajal, 2021; Hernández & Mendoza, 2018; Lépiz, 2003; Rodríguez & Pérez, 2017).

Del nivel empírico: análisis documental, sobre todo para el estudio de las bases teóricas, metodológicas y jurídicas y el de evaluación de expertos en cuanto a la novedad, pertinencia y validez del modelo diseñado (García, 1990; Hernández & Mendoza, 2018).

Para la recopilación de datos e informaciones se tomó como población involucrada la cifra publicada por el Ministerio de Economía de Guatemala (2015) de 515.488 pequeñas empresas y 27 medianas y se calculó una muestra probabilística representativa, mediante la aplicación de la fórmula utilizada para poblaciones finitas planteada por los autores Murray & Larry (2009), que arrojó un total de 81 MiPymes.

Posteriormente se evaluaron las características de las regiones del departamento, en las que existen diferentes culturas y particularidades: costera, boca costa y altiplano y se distribuyó proporcionalmente entre ellas el total de 81, a fin de lograr la mejor representación posible.

A continuación se decidió, al considerar la dispersión geográfica y la existencia de la Pandemia Covid-19 en el país, que de las técnicas posibles a utilizar en esas condiciones, la que presentaba las mejores ventajas era la encuesta y que debía aplicarse, además, a la menor cantidad posible de integrantes de las MiPymes; de manera que los que podrían suministrar las mejores informaciones y criterios procedían de tres fuentes: propietarios o gerentes, algún colaborador, lo que facilitaría conocer puntos de vista contrapuestos y algún cliente, por lo que el total de personas a encuestar fue de 243.

Para ello fue necesario diseñar y validar con miembros de tres MiPymes del territorio, tres cuestionarios, de forma que se obtuvieran los criterios y opiniones necesarios con la mayor objetividad y honestidad posible; así como que garantizaran el previo consentimiento de los participantes, según la declaración de condiciones de uso de la información recolectada que garantiza la confidencialidad y el anonimato, todo ello amparado en la aprobación del Comité de Ética de la Universidad Internacional Iberoamericana, con fecha 22 de mayo de 2020.

Se utilizó la herramienta *web Survey Monkey* y posteriormente se procesaron y se obtuvieron reportes que resumen las respuestas organizadas por cada pregunta, mediante la aplicación de la estadística descriptiva. Adicionalmente, y con el fin de facilitar la aplicación de la estadística inferencial para procesar, realizar deducciones y estimaciones; se utilizó la herramienta de *software IBM SPSS Statistics* y *Microsoft Excel*.

Toda la información organizada sirvió de base para el logro del resultado principal de la investigación: la creación de un Modelo de Gestión Estratégica para las MiPymes familiares del Departamento de San Marcos, Guatemala.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los dos resultados fundamentales fueron:

- Determinación de la situación de las MiPymes familiares del Departamento de San Marcos, Guatemala, así como de los principales desafíos que enfrentan; y
- Modelo de Gestión Estratégica específico para la sostenibilidad de las MiPymes familiares del Departamento de San Marcos.

SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL REALIZADO

La aplicación de los instrumentos de investigación para recopilar datos relacionados con la situación en que se encuentran y los retos que enfrentan las MiPymes de San Marcos y el respectivo procesamiento y análisis de los mismos, permitió elaborar un diagnóstico detallado. A continuación, se presenta una síntesis de los principales resultados de dicho diagnóstico y su utilidad para el diseño del Modelo y del posible impacto de su implementación:

✓ Una de las empresas encuestadas inició actividades en la década de 1930, por lo que está cerca de cumplir 100 años en funcionamiento; casi el 45 % inició en la década de 2010 y el resto se concentra en las de 1980, 1990 y 2000, lo que demuestra estabilidad en su operación; a ello contribuyó el hecho de que contaron con el apoyo de entes gubernamentales y que, a pesar del conflicto armado que se vivió en el país por casi cuarenta años, muchas de ellas lograron permanecer e incluso crecer. Esta información reafirma la importancia de que esas entidades dispongan de un modelo de gestión estratégica que contribuya a su sostenibilidad a mediano y largo plazos.

✓ La mayor cantidad de MiPymes trabaja formalmente solo un miembro de la familia, con obligaciones y retribuciones establecidas, mientras que, en el resto, entre dos y cinco.

✓ La gran mayoría de las empresas aún está siendo dirigida por la primera generación familiar, las demás por la segunda y tercera.

Esas informaciones fueron tomadas en consideración en el contenido y etapas del Modelo propuesto, ya que incluye estrategias para el mantenimiento en el tiempo del carácter familiar del negocio.

✓ En cuanto a las empresas que tributan y pagan sus impuestos sobre la renta, el 39 % reportó no estar inscrito en ningún régimen, lo que refleja informalidad.

Este aspecto se insertó en el modelo, a fin de que logren operar con todos los requisitos formales y legales establecidos en el país.

✓ Los retos principales a los que se enfrentan las entidades familiares, aparte de la Pandemia Covid-19 que es transitoria, son: aumento de la competencia, tanto formal como desleal, mantenerse en el mercado y limitaciones operativas y administrativas.

Una relación de los desafíos revelados se adicionó en la propuesta, con el objetivo de que los empresarios los puedan evaluar y elaborar las estrategias requeridas para su superación o enfrentamiento.

✓ En cuanto a la utilización de la gestión estratégica y la definición de estrategias corporativas, competitivas y otras, la gran mayoría no las aplican.

La simplicidad y características del Modelo, así como la inclusión de diferentes tipos de estrategias posibles de elaborar y las recomendaciones para su implementación, actividades que forman parte de su estructura, podrán facilitar la aplicación de la gestión estratégica en las MiPymes familiares del departamento.

✓ En su mayoría, los colaboradores encuestados manifestaron estar comprometidos con los resultados de sus empresas y satisfechos o totalmente satisfechos con la forma en que se les retribuye actualmente.

El buen trato al personal, su correcta remuneración, el liderazgo y los diferentes componentes de la gestión moderna del talento humano están considerados en el modelo, que aplicado correctamente deberá potenciar la productividad, la satisfacción, el clima laboral y el compromiso de sus colaboradores en el tiempo; entre otros indicadores.

✓ Se detectó que, en general, las empresas tienen un nivel aceptable de responsabilidad social en el territorio en que operan.

Ese tema igualmente está contenido en el modelo propuesto, con el objetivo de que las MiPymes familiares puedan lograr altos niveles de responsabilidad social.

✓ El 90,7 % de los clientes encuestados

está satisfecho o totalmente satisfecho con los productos y servicios de las empresas suministradoras, así como de su calidad y precios; también la mayoría manifestó tener más de 3 años de antigüedad como tal.

✓ Los clientes sugirieron mantener la calidad e innovar y ampliar la cartera de productos.

Dada la importancia de mantener en el tiempo la total satisfacción de los clientes, lo que incluye, entre otros factores: diversificar la producción, establecer precios adecuados, lograr altos comportamientos en el trato hacia ellos; igualmente se incluyeron en el modelo.

Los hallazgos se basaron en informaciones obtenidas de una muestra representativa calculada y que, como tal, pueden no estar presentes en todas las entidades del territorio, además de las limitaciones que presenta la técnica de la encuesta. También, debido a la pandemia del Covid-19, no fue posible realizar entrevistas que hubieran enriquecido la certeza y el volumen de datos e informaciones.

Por primera vez en el territorio, tanto los propietarios, directivos y colaboradores de las MiPymes familiares, como las autoridades locales y las comunidades científicas y universitarias, podrán disponer de una detallada información sobre la situación en que se encontraban esas entidades en el año 2021 e inicios de 2022.

Asimismo, a nivel de país podrá ser de utilidad a legisladores y gobernantes, en función de emitir nuevas políticas o mejorar las existentes para estimular el emprendimiento empresarial y contribuir a la sostenibilidad de las MiPymes familiares guatemaltecas.

En otros países latinoamericanos los interesados podrán disponer de las citadas informaciones como experiencias o bases reales comparativas para ejecutar estudios e investigaciones en aquellas regiones con situaciones similares a las del Departamento de San Marcos.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DISEÑADO

El principal resultado de la investigación fue concebir y estructurar un nuevo modelo completo o abarcador, que pueda utilizarse tanto para la institucionalización de nuevos emprendimientos como para las MiPymes familiares existentes, que incluye además, las principales actividades y tareas que se deben planificar, ejecutar y controlar; cuya aplicación ayudará al logro de tres objetivos primordiales que toda MiPyme familiar del Departamento de San Marcos debe lograr para su sostenibilidad a mediano y largo plazos. Ellos se enunciaron de la forma siguiente:

- 1) Alcanzar la perpetuidad de la empresa familiar.
- 2) Lograr el crecimiento de la MiPyme en el tiempo.
- 3) Aumentar las utilidades de la entidad.

Al diseñarse un Modelo de Gestión Estratégica posible de aplicar por los emprendedores y directivos de las MiPymes familiares del

Departamento de San Marcos, Guatemala y considerado por expertos como aceptable y procedente; se afirma que se cumplió la hipótesis y el objetivo general planteados para la investigación.

El modelo consta de cuatro etapas (A, B, C y D), que se deben abordar de forma secuencial según la lógica del ciclo administrativo generalmente aceptado, lo cual se expone en la Figura 1. Para una mejor comprensión de su estructura, se pueden observar los objetivos primordiales y las cuatro etapas que lo componen; además dos actividades novedosas e importantes: una, la necesidad de monitorear y actualizar permanentemente lo decidido, establecido o determinado en cada una de ellas (colocada en el centro del esquema) y, al final (extremo inferior derecho de la figura), una serie de recomendaciones elaboradas por el autor que puedan servir de guía para el personal encargado de aplicarlo con éxito en su emprendimiento o MiPyme.

La primera etapa (A) consta de la determinación precisa del negocio(s) a que debe(n) dedicarse la empresa, la consideración y evaluación de los retos o desafíos existentes (según aparece en el extremo superior izquierdo de la figura) y la

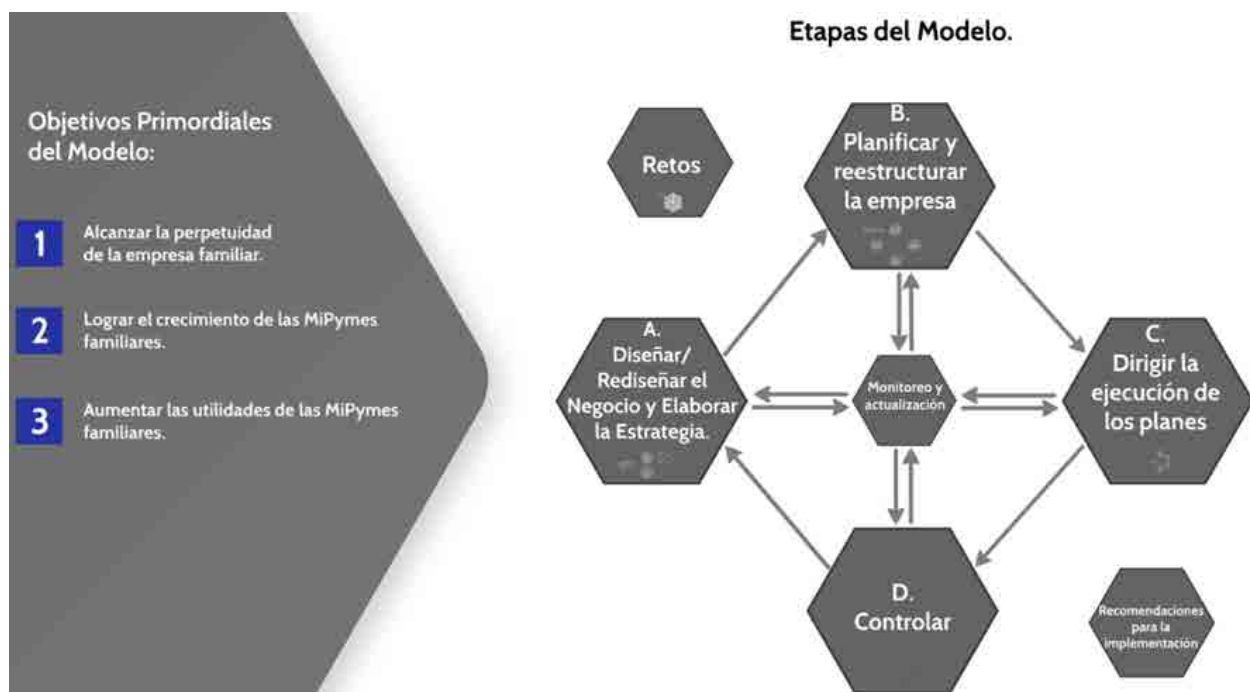


Figura 1: Modelo de Gestión Estratégica para la sostenibilidad de MiPymes familiares del Departamento de San Marcos, Guatemala

elaboración de la estrategia corporativa para el mediano o el largo plazo, según se decida.

La segunda etapa (B) comprende el diseño del sistema organizativo, si se trata de un nuevo emprendimiento o rediseñarlo si es una MiPyme existente; así como elaborar una planeación a corto plazo, sobre la base de la estrategia corporativa elaborada.

Como tercera etapa (C) se plantea dirigir la ejecución de las estrategias y de los planes aprobados, para lo cual deben aplicarse técnicas e instrumentos para la correcta atención de los diferentes componentes de la gestión del talento humano; entre ellos: la motivación, el liderazgo, la comunicación y la solución de conflictos.

La cuarta etapa (D) tiene el objetivo de garantizar el seguimiento y tomar las medidas correctivas que procedan para el cumplimiento exitoso de las estrategias, planes, normas y sistemas establecidos y evaluar periódicamente los resultados que se vayan logrando.

Cada etapa está compuesta por una determinada cantidad de actividades y tareas que deberán acometerse, según se muestran seguidamente en las Figuras 2 a la 5.

La primera etapa (A) del modelo, con el título Diseñar/rediseñar el negocio y elaborar la estrategia empresarial, consta de las actividades A.1 y A.2.

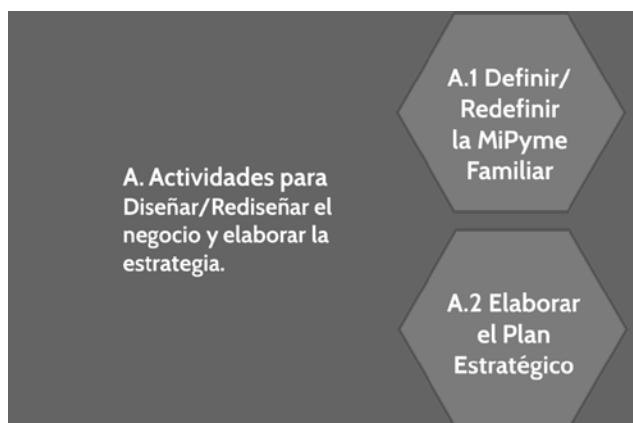


Figura 2: Actividades de la etapa A

Las tareas fundamentales concebidas para la ejecución de la primera actividad A.1 Definir/redefinir la MiPyme familiar, son:

- Precisar, ante todo, qué aspectos identifican y diferencian realmente a la institución, nominalizados como su identidad; posteriormente regularizar la propiedad familiar, aspecto que formaliza legalmente su existencia; decidir sobre los cargos que deben ocupar los miembros de la familia y, por último, proyectar la sucesión generacional a mediano y largo plazos.
- Reflexionar, evaluar y decidir en qué negocio debe estar la empresa, en caso de que se trate de un nuevo emprendimiento; pero si se encuentra en funcionamiento, procede cuestionarse si se mantendrán en el que han venido desarrollando o si deberán diversificar los productos o acometer nuevas producciones o mejorar su calidad o ampliar los servicios o incorporar nuevos negocios. Es necesario dejar bien descrita la idea del o los negocios a que se dedicarán a mediano y largo plazos.

Para la ejecución de la segunda actividad A.2 Elaborar el plan estratégico, se conciben las tareas siguientes:

- Determinar o actualizar, según el caso y de manera consensuada: la misión y la visión a mediano o largo plazo, que deberán quedar bien precisadas, así como los objetivos estratégicos claros y cuantificados.
- Determinar los Factores Claves de Éxito. Cada colectivo de la MiPyme debe analizar detalladamente y determinar cuáles serían esos aspectos o situaciones que impacten en su éxito operacional, según su dinámica propia, con el fin de tomarlos en cuenta en la elaboración de la estrategia corporativa. En este inciso se relacionan algunos ejemplos que pueden servir de guía, tomados de las encuestas aplicadas, como son: propiciar cultura de innovación; regularizar el cumplimiento de obligaciones legales, tributarias, laborales y ambientales; utilizar y aplicar marketing

digital y mejorar la logística para entregas a domicilio.

- Realizar un diagnóstico situacional, que incluya tanto el ámbito externo (amenazas y oportunidades) como el interno (fortalezas y debilidades), lo que brindará una información importante para elaborar una Matriz DAFO y continuar con las siguientes actividades y etapas.

- Dependiendo del tamaño, mercados que se atienden, la misión y los objetivos estratégicos de la empresa y las determinaciones anteriores, se deben seleccionar una o varias estrategias genéricas, como, por ejemplo: de mercado, competitivas, de crecimiento o inversión u otras que se consideren necesarias.

- Definir las estrategias específicas, que en el modelo se consideran las que se deben elaborar y decidir, derivadas del análisis y evaluación de los cuadrantes de la Matriz DAFO.

- Con las definiciones anteriores, se deben conformar y aprobar las estrategias corporativas de la entidad para el plazo fijado.

La etapa B Planificar y reestructurar la empresa, consta de cuatro actividades, identificadas con las letras B.1 a la B.4, según se muestra en la figura siguiente.



Figura 3: Actividades de la etapa B

La tarea prevista para la ejecución de la primera actividad B.1 Organizar/reestructurar la empresa, se expone a continuación:

- En el caso de un emprendimiento nuevo sería diseñar el sistema organizativo de la entidad, mientras que para una existente rediseñarlo o perfeccionarlo, sobre la base de las funciones que deben realizarse. Se detallan en el modelo los componentes y aspectos que deben atenderse en cada una de las funciones principales de toda empresa: administrativa, operaciones, talento humano, comercial, finanzas y contabilidad, seguridad física y ocupacional y otras necesarias, según las características de la MiPyme.

Para la ejecución de la actividad B2 Identificar recursos necesarios, se consideró conveniente agrupar los principales en cinco tipos y proponer, para cada uno de ellos, la realización de las tareas siguientes:

- Talento humano – Precisar la cantidad y calidad de personal necesario para el buen funcionamiento de la empresa, así como si procede capacitarlos en algunos requerimientos; por lo que procede determinar las acciones y recursos necesarios para asegurarse de que se les dote de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para cumplir lo establecido en las estrategias y con sus contenidos de trabajo. Se adicionan en esta parte, a modo de ilustración, las necesidades de capacitación más sobresalientes identificadas en las encuestas realizadas, como, por ejemplo: gestión estratégica, atención al cliente, comercialización y ventas; entre otras.

- Tecnológicos – en este grupo deben considerarse todos los recursos necesarios tales como: maquinaria, técnicas, equipos, herramientas, accesorios y otros; incluyendo redes, telecomunicaciones, sistemas de seguridad y vehículos.

- Físicos e infraestructura – evaluar la necesidad de adquirir, reparar o renovar edificaciones, instalaciones, parqueos, bodegas, áreas de almacenamiento, talleres

de producción, oficinas, terrenos y otros necesarios para ejecutar las operaciones de la empresa.

- Intangibles – considerar: marcas, registros, patentes, conocimientos, derechos de propiedad, contratos y otros que den prestigio a la empresa.

- Inversiones necesarias y su financiamiento – elaborar un plan de inversiones que incluya un cronograma y fuentes de financiamiento.

Una vez determinados los recursos para la ejecución de las estrategias, deben elaborarse los presupuestos para cada período de ejecución. Se propone definir uno de tipo operativo o general y otro específico para lo relacionado con la estrategia corporativa, a fin de disponer de una estimación separada que facilite su ejecución y control. Las tareas propuestas para la actividad B.3 Elaborar presupuestos, son las siguientes:

- El presupuesto de tipo operativo o general es conveniente calcularlo para un año calendario, de acuerdo con los gastos necesarios para la ejecución de las funciones definidas anteriormente en la actividad B.1.

- El presupuesto estratégico: se refiere a aquellos rubros que son específicos para las actividades, tareas, contrataciones, capacitaciones, eventos, inversiones, erogaciones y otros considerados en las estrategias aprobadas, lo cual se considera adecuado para contar con un control por separado de las actividades normales de la empresa, lo que facilitaría el debido monitoreo del avance y cumplimiento de las estrategias.

En cuanto a la actividad B.4 Elaborar cronograma, se deberán estimar los tiempos de duración de las actividades determinadas, así como las fechas de inicio y de terminación de hitos importantes, de tal forma que se tendrá como resultado un cronograma general de la ejecución de las estrategias de la empresa.

La etapa C Dirigir la ejecución de los planes, consta de cuatro actividades, identificadas con las letras C.1 a la C.4, según se muestra en el la

figura que aparece seguidamente.



Figura 4: Actividades de la etapa C

La tarea proyectada para la ejecución de la actividad C1 Motivar al talento humano, consiste en diseñar un sistema que incluya, entre otros aspectos: otorgar periódicamente estímulos, reconocimientos y ejecutar otras acciones creadas por parte de los directivos de la MiPyme, de acuerdo con las características y condiciones de la entidad.

La actividad C2 Comunicar e informar, tiene el objetivo de mantener a todo el personal debidamente informado sobre el cumplimiento de las metas y actividades incluidas en las estrategias, así como de acontecimientos y situaciones que debe enfrentar la empresa cotidianamente, por lo que se aconseja realizarla de forma permanente y es una de las más importantes para asegurar el éxito. Las tareas principales propuestas son:

- Determinar las informaciones importantes para darlas a conocer a los integrantes de la MiPyme procedentes de las estrategias decididas, así como de aquellas que periódicamente se generen en la operación normal de la entidad.

- Precisar la periodicidad de cada información que requiera comunicarse al personal.

- Seleccionar las formas, vías y medios más adecuados para ello, como: escrita,

teléfono, correo electrónico, intranet, publicaciones institucionales, verbal individual y grupal, redes corporativas; entre otras.

Las tareas que se consideraron fundamentales para la ejecución de la actividad C3 Liderar, la cual es de suma importancia, ya que su objetivo es lograr que los integrantes de la entidad realicen sus tareas, deberes y colaboraciones de manera eficaz y eficiente, con entusiasmo, colaboración y participación; se exponen a continuación:

- El colectivo de dirección deberá conocer y evaluar los contenidos de diferentes estilos de liderazgo disponibles en la literatura especializada (se incluye en el modelo una relación) y que más se adecuen a las características de los subordinados y a las exigencias de la situación existente en cada unidad organizativa de la MiPyme.
- Seleccionar el o los estilos considerados adecuados o una integración de varios, según las exigencias y particularidades de las funciones que se desempeñan, unidades organizativas que se dirigen y del personal que se lidera.
- Aplicar el estilo seleccionado por cada directivo en su trabajo diario y monitorear sus resultados, con el objetivo de tomar acciones correctivas, si procede.

Las tareas propuestas para la actividad C4 Gestionar y resolver conflictos, son:

- Conocer y evaluar las características de diferentes estrategias y formas de abordar y resolver conflictos laborales y de relaciones interpersonales.
- Seleccionar la o las que se consideren adecuadas a las condiciones de la MiPyme y prepararse para evitar o prevenir posibles conflictos o aplicarlas cuando se susciten eventos que pongan en riesgo la buena convivencia y el respeto dentro de los colaboradores.

La etapa D Controlar, consta de siete actividades, según se expone en la Figura 5.

Para la ejecución de esas actividades se consideró innecesario recomendar tareas diferentes a las relacionadas en la figura, dada su claridad y especificidad. Se incluyó en esta parte la conveniencia de consultar, entre otras, las propuestas de los autores Kaplan & Norton (2008), expositores del Cuadro de Mando Integral.

Con la intención de completar los aspectos fundamentales de los componentes del modelo, en la Figura 6 se exponen los principales retos o desafíos de las MiPymes del Departamento de San Marcos, recopilados mediante las encuestas

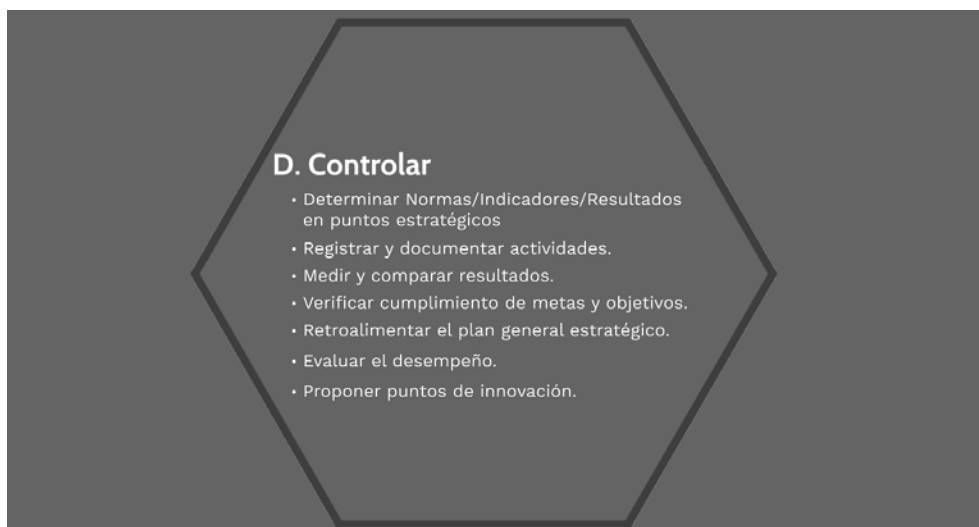


Figura 5: Actividades de la etapa D



Figura 6: Principales posibles retos o desafíos de las MiPymes del departamento

aplicadas en 2021 y principios de 2022, con el objetivo de que sirvan de guía a los empresarios que lo implementen.

De igual forma, se redactaron recomendaciones para la exitosa implementación, algunas de las más importantes son:

- Los empresarios deben prepararse en la teoría y la práctica de las ciencias administrativas, especialmente en el proceso de gestión estratégica, para mantenerse en el mercado y aumentar la competitividad de sus entidades.
- Deben concientizar a los colaboradores para desarrollar un pensamiento orientado hacia el liderazgo y formación de equipos de alto desempeño.
- Motivar al personal para lograr alta y activa participación en la aplicación del modelo.
- Toda actividad necesita de recursos y la implementación del modelo no está exenta, por lo que se deberá elaborar un presupuesto específico para ello y la asignación del tiempo que se requiera de los participantes.
- La constancia, dedicación, esfuerzo y proactividad de los involucrados, desde las

gerencias hasta las áreas operativas, serán fundamentales para el éxito de cualquier estrategia.

Las cualidades, características y novedades del modelo diseñado para contribuir al mejoramiento de la operación de las MiPymes familiares del Departamento de San Marcos y a su sostenibilidad a mediano y largo plazos, se pueden resumir en los enunciados siguientes:

- Es un modelo sencillo, de manera que fácilmente se puede comprender e implementar, aunque el personal interesado no tenga un alto nivel de preparación en gestión o administración; consta de cuatro etapas secuenciales, ordenadas según la lógica de las funciones básicas de la gerencia moderna.
- Es completo, parte de la concepción o rediseño del negocio familiar y continúa con la planeación o preparación, ejecución y control de las estrategias elaboradas a mediano o largo plazo; por tanto, puede ser utilizado para comenzar un nuevo emprendimiento o para repotenciar una MiPyme en funcionamiento.
- Presenta novedad, ya que por primera vez se incluye en un modelo de gestión estratégica,

la problemática de las particularidades que presenta el mantenimiento y desarrollo de la familia como importante factor de existencia y sostenibilidad del negocio en el tiempo.

- Cada etapa está estructurada en actividades y estas en tareas, lo que podrá facilitar su aplicación por parte de los empresarios y colaboradores.
- Incluye, como información adicional importante a tomar en consideración, los posibles retos o desafíos que se puedan prever que deba enfrentar la organización en el futuro proyectado, lo que facilitará prepararla de mejor manera.
- Las recomendaciones elaboradas por los autores pueden contribuir al éxito de su implementación.

El modelo completo con todas sus etapas, actividades, tareas proyectadas y recomendaciones para su utilización, se puede consultar en el enlace <https://prezi.com/view/JQfVjh4Db8F1NYzJeUUw/>.

Lo expuesto anteriormente permite afirmar que su aplicación en otras regiones del país e, incluso, en otros países latinoamericanos con características similares a las de Guatemala y con las correspondientes adecuaciones; podría incidir en la mejora de iniciativas emprendedoras y de la sostenibilidad de las MiPymes familiares existentes.

Dado que el modelo no ha sido posible implementarlo de manera experimental en alguna o algunas empresas seleccionadas, es procedente considerarlo como de tipo teórico, aunque se sometió a la evaluación de expertos en la materia. Sin embargo, con el objetivo de consolidar su validez y aplicabilidad, serán necesarias otras investigaciones complementarias, tanto para enriquecerlo como para ajustar sus componentes, actividades y tareas y así lograr éxito en su aplicación en MiPymes familiares del departamento, de otras regiones del país y de otros países latinoamericanos.

CONCLUSIONES

Los resultados se sustentan en la objetividad y están apegados a la realidad actual de las MiPymes familiares del Departamento de San Marcos y de su entorno, los que podrán ser de utilidad a los conglomerados de sus propietarios, directivos y colaboradores; así como a especialistas y autoridades gubernamentales de Guatemala y de otros países de América Latina.

Las bases teóricas y metodológicas evaluadas y aplicadas fueron suficientes y pertinentes para los requerimientos de la temática y la ejecución de la investigación.

Se comprobó que las MiPymes familiares del Departamento de San Marcos carecen de un modelo de gestión estratégica ajustado a sus particularidades, de manera que se les facilite enfrentar los retos del entorno y ejecutar las acciones pertinentes para el logro de su crecimiento y sostenibilidad a mediano y largo plazos; así como que presentan deficiencias e insuficiencias en su gestión, reveladas en el diagnóstico situacional realizado, que requieren de la atención de sus directivos y autoridades del territorio.

En cumplimiento del objetivo general y de la hipótesis planteada, se diseñó un modelo de total autoría de los investigadores y es novedoso, lo que representa un aporte, tanto a la teoría de la gestión estratégica empresarial y a las ciencias administrativas en general, como a la práctica de la administración de las MiPymes familiares del departamento, país y regiones latinoamericanas con condiciones similares.

DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE

LOS AUTORES Y AGRADECIMIENTOS:

A continuación, se menciona la contribución de cada autor, en correspondencia con su participación, utilizando la Taxonomía Crédit:

- Aroldo Alberto Santistéban Orozco: Autor principal, Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Recursos, Validación, Visualización, Redacción - borrador original, Redacción - revisión y edición.
- Jorge Ruperto Rodríguez López: Conceptualización, Análisis formal, Metodología, Redacción-revisión y edición.

Los autores agradecen el apoyo brindado por colegas profesionales y amigos, en la revisión y crítica del modelo propuesto, aunque ellos no son responsables del contenido de este artículo.

DECLARACIÓN DE APROBACIÓN DEL

COMITÉ DE ÉTICA: Los autores declaran que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la Universidad Internacional Iberoamericana, mediante Acta CR-61 de fecha 22 de mayo de 2020, en tanto la misma implicó a seres humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Acuerdo Gubernativo 864-90 de fecha 7 de septiembre de 1990 [Organismo Ejecutivo Presidencia de la República de Guatemala]. Por el cual se establece la creación de la Comisión Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa. 13 de diciembre de 1990.
- Álvarez, M., & Durán, J. E. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana*

Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. GTZ - CEPAL - CENPROMYPE. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequeña_Mediana_Empresa_es.pdf

- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Irwin Ed.
- Ayala, M. (2020). *Capacitación en Administración I*. Klik Soluciones Educativas S. A. de C. V.
- Barthelme, C. (2000). *La planeación Estratégica en las Organizaciones*. El Cid Editor.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4ta ed.). Pearson Education.
- Cajal, A. (6 de enero de 2021). *Método exegetico*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/metodo-exegetico/>
- Castellanos, F. (2013). *Iniciativa de ley para creación de instituto de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa*. Instituto de Fomento Municipal INFOM.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ta ed.). McGraw-Hill Publishing, Co.
- De Biasi, I. (2016). *Estrategias gerenciales para el mejoramiento del proceso administrativo en la empresa Laboratorio Homeopático Vihom, C.A en Acarigua Estado Portuguesa* [Tesis de licenciatura, Universidad Fermín Toro]. Repositorio de la Universidad Fermín Toro. https://www.academia.edu/30449415/ESTRATEGIAS_GERENCIALES_PARA_EL_MEJORAMIENTO_DEL_PROCESO_ADMINISTRATIVO
- FAO. (2009). *Desafíos y oportunidades para las micro, pequeñas y medianas empresas forestales (MIPYMEs forestales) de*

- Guatemala. FAO.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. El Ateneo.
- Funes, J. (2015). *El ABC de la contabilidad*. Editorial Educación y Cultura.
- García, A. (1990). *Estructura lingüística de la documentación, teoría y método*. Universidad de Murcia, Secretariado de Publicaciones.
- Gish, W. (2005). *Definición de modelos de estrategia*. La Voz de Houston. <https://pyme.lavoztx.com/definicion-de-modelos-de-estrategia-8094.html>
- Goyzueúa, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, (31), 87-132. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941261003>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ibarra, D. (2011). *Los primeros pasos del mundo empresarial*. Limusa-Noriega.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ma ed.). Pearson Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto.
- Lépiz, C. (2003). *La administración y planificación como procesos*. Universidad Estatal a Distancia.
- Luchena, G. M. (2007). *Fiscalidad de la empresa familiar*. Atelier.
- Marciniak, R. (30 de septiembre de 2012). *¿Qué es la gestión estratégica? Gestión Empresarial*. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2012/09/30/definicion-y-proceso-de-gestion-estrategica/>
- Mejía, B. (2008). *Estrategias de comunicación para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa de calzado de la ciudad capital* [Tesis de licenciatura no publicada]. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ministerio de Economía de Guatemala. (2015). *Sistema Nacional de Información MIPYMES*. Autor.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2005). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Inc.
- Monge-González, R., Alfaro-Azofeifa, C., & Alfaro-Chamberlain, J. I. (2005). *TICs en las PYMES de Centroamérica. Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas*. Editorial Tecnológica de Costa Rica. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/27481/IDL-27481.pdf>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Murray, S., & Larry, S. (2009). *Estadística* (4ta. ed.). McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2001). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas.
- Parreño, F. (2019). *Modelo de gestión para la empresa familiar PARCOR – equipos industriales*. [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Internacional del Ecuador.
- Porter, M. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.

- Recalde, M. F., Páez, J. C., Yépez, J. F., & Andrade, M. G. (2017). Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-27. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-administrativa-quito.html>
- Registro No. 4392 [Organismo Ejecutivo Presidencia de la República de Guatemala]. Por el cual se crea el Proyecto de fortalecimiento de la productividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. 30 de agosto de 2011.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Roncancio, G. (24 de mayo de 2018). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Santisteban, A. (27 de mayo de 2023). *Modelo estratégico empresarial mipymes San Marcos*. Prezi. <https://prezi.com/view/JQfVjh4Db8F1NYzJeUUw/>
- Santisteban, A. A. (2022). *Diseño de un Modelo Estratégico Empresarial para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Familiares del Departamento de San Marcos, Guatemala*. [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad Internacional Iberoamericana.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6ta. ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Tarjizán, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va. ed.). Pearson Educación.