

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i3.1333>

Impacto de la planificación estratégica en las PYMES del sector electrodoméstico de Pilar: Un estudio cualitativo descriptivo

Impact of Strategic Planning on SMEs in the Home Appliance Sector in Pilar: A Descriptive Qualitative Study

Cristian Andrés Riveros Fretes

Crijuslida@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-6727-609X>

Programa de Maestría en Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas
Pilar – Paraguay

Artículo recibido: 18 junio 2025 - Aceptado para publicación: 28 julio 2025
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

Este estudio examina la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector de electrodomésticos en la ciudad de Pilar, Paraguay. Utilizando un enfoque cualitativo descriptivo, se realizaron entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observaciones no participantes a siete empresas seleccionadas intencionalmente. Los hallazgos revelan que, aunque las PYMES reconocen la importancia de planificar estratégicamente, enfrentan limitaciones en la formulación de objetivos, la implementación sistemática de planes y la evaluación de resultados. Factores como el liderazgo, la cultura organizacional y la capacidad de innovación emergen como variables clave en la efectividad del proceso. El artículo concluye con recomendaciones orientadas a profesionalizar la gestión estratégica y fomentar una cultura organizacional adaptativa y colaborativa.

Palabras clave: planificación estratégica, PYMES, Pilar, liderazgo, innovación

ABSTRACT

This study examines strategic planning in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the home appliance sector in Pilar, Paraguay. Using a descriptive qualitative approach, semi-structured interviews, focus groups, and non-participant observations were conducted with seven purposefully selected companies. Findings reveal that while SMEs recognize the importance of strategic planning, they face limitations in goal formulation, systematic implementation of plans, and results evaluation. Key factors such as leadership, organizational culture, and innovation capacity emerge as critical variables in strategic success. The article concludes with practical

recommendations aimed at professionalizing strategic management and fostering an adaptive and collaborative organizational culture.

Keywords: strategic planning, SMEs, Pilar, leadership, innovation

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Pilar, con una población estimada de 33.224 habitantes según datos de la Dirección Nacional de Estadísticas, Encuestas y Censos (DNEEC, 2019), se caracteriza por una actividad empresarial diversa, donde las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel crucial en la economía local.

No obstante, estas organizaciones enfrentan desafíos particulares, como la inestabilidad del mercado, la limitada disponibilidad de recursos financieros y humanos, y la necesidad constante de innovar para mantenerse competitivas.

En este escenario, la planificación estratégica emerge no solo como una herramienta fundamental para la supervivencia empresarial, sino también como un instrumento clave para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

El presente artículo tiene como propósito analizar el impacto de la planificación estratégica en el desempeño de las PYMES ubicadas en Pilar, centrándose especialmente en aquellas pertenecientes al sector de electrodomésticos.

A partir de una revisión exhaustiva de la literatura y mediante el uso de un enfoque metodológico cualitativo, se busca identificar los factores determinantes que inciden en la eficacia de las estrategias adoptadas por estas empresas.

Asimismo, se pretende ofrecer recomendaciones prácticas que contribuyan a optimizar los procesos de planificación estratégica y a fortalecer la capacidad de adaptación de las PYMES ante los cambios del entorno.

La estructura del artículo se desarrolla en varias secciones. En primer lugar, se expone el marco teórico, el cual aborda los conceptos fundamentales y los principales enfoques teóricos vinculados a la planificación estratégica en el ámbito de las PYMES.

Esta sección incluye definiciones clave, modelos explicativos y antecedentes de investigaciones previas sobre el impacto de la planificación en el rendimiento empresarial.

Posteriormente, se describe la metodología empleada, detallando el enfoque descriptivo de tipo no experimental y los métodos cualitativos utilizados para la recolección y el análisis de datos.

A continuación, se presentan los resultados del estudio, destacando las principales prácticas de planificación estratégica observadas en las PYMES del sector de electrodomésticos en Pilar.

Se analizan aspectos como la formulación estratégica, la implementación de planes y la evaluación de resultados, así como los retos y oportunidades que enfrentan estas organizaciones.

La sección de discusión profundiza en las implicancias de los hallazgos, comparándolos con los aportes de la literatura existente y evaluando su aplicabilidad práctica.

Definición de Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso sistemático y organizado mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos a largo plazo y diseñan estrategias para alcanzarlos.

Según Mintzberg (1994), este proceso abarca la formulación, implementación y evaluación de decisiones clave que permiten a la organización adaptarse a un entorno cambiante y lograr sus metas. En esencia, la planificación estratégica proporciona dirección y coherencia a las actividades organizacionales.

Formulación de estrategias: Este es el primer paso del proceso e implica la definición de la visión, misión y objetivos organizacionales. Kaplan y Norton (2004) destacan que una formulación clara de estrategias es fundamental para alinear las actividades de la empresa con sus metas de largo plazo.

Implementación de estrategias: Una vez formuladas, las estrategias deben llevarse a la práctica. Esto requiere recursos adecuados, liderazgo efectivo y una estructura organizacional que facilite la ejecución (Hrebiniak, 2006).

Evaluación y control: Esta fase consiste en monitorear los resultados alcanzados y realizar ajustes según sea necesario. La evaluación continua permite a las empresas adaptarse oportunamente a los cambios del entorno y mejorar su desempeño (Anthony y Govindarajan, 2007).

Importancia de la Planificación Estratégica en PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan una parte crucial de la economía local y global, especialmente en ciudades como Pilar. De acuerdo con Baumol (1990), el espíritu emprendedor y la capacidad de innovación de estas empresas son motores clave para el desarrollo económico y la generación de empleo.

En este sentido, la planificación estratégica es vital, ya que permite anticipar cambios, identificar oportunidades y amenazas, y asignar recursos de forma eficiente para mejorar la competitividad y el rendimiento empresarial.

Desafíos específicos de las PYMES: Estas empresas suelen enfrentar obstáculos como recursos financieros y humanos limitados, fuerte competencia de grandes firmas y necesidad de adaptabilidad. La planificación estratégica les permite abordar estos retos de manera proactiva (Wheelen y Hunger, 2012).

Ventajas competitivas: Porter (1985) sostiene que mediante una planificación estratégica adecuada, las PYMES pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles a través de la diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque en nichos de mercado. La habilidad para identificar y aprovechar estas ventajas puede ser decisiva para el éxito a largo plazo.

Modelos y Teorías de Planificación Estratégica

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1985): Este modelo identifica cinco fuerzas que determinan la competitividad en una industria: amenaza de nuevos entrantes, poder de

negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Su aplicación permite a las PYMES de Pilar comprender su entorno competitivo y formular estrategias efectivas.

Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece, 2007): Esta teoría sostiene que las empresas deben desarrollar capacidades dinámicas para integrar, construir y reconfigurar recursos en respuesta a cambios del entorno. Para las PYMES de Pilar, esto implica ser ágiles y flexibles, lo cual es esencial en un contexto de mercado dinámico.

Modelo de Creación de Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995): Enfatiza la importancia del conocimiento organizacional como motor de innovación. Las PYMES deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo, lo cual puede representar una ventaja clave en sectores como el de electrodomésticos, donde la innovación tecnológica es fundamental.

Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992): Este modelo propone una evaluación integral del desempeño empresarial, incluyendo indicadores financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje organizacional. En el contexto de las PYMES, el uso del Balanced Scorecard puede facilitar la alineación de actividades con los objetivos estratégicos y mejorar la toma de decisiones.

Factores Específicos de las PYMES en Pilar

Contexto económico local: Pilar presenta características económicas particulares que influyen directamente en la operación de las PYMES. Factores como la disponibilidad de recursos, las políticas públicas y la estructura del mercado son claves en la formulación de estrategias. Según el INE (2019), el crecimiento demográfico de la ciudad representa tanto desafíos como oportunidades para las empresas locales.

Recursos humanos: La gestión del talento es un pilar fundamental para el éxito organizacional. Chiavenato (2008) señala que la selección, capacitación y retención del personal son determinantes para el rendimiento. En Pilar, las PYMES deben aplicar estrategias innovadoras para atraer y retener talento humano calificado.

Innovación y tecnología: La competitividad en sectores como el de electrodomésticos depende en gran medida de la capacidad de innovar y adaptarse tecnológicamente. La incorporación de tecnologías emergentes y la inversión en I+D son elementos clave para fortalecer la posición de las PYMES en el mercado.

Cultura organizacional: Según Schein (2010), una cultura organizacional sólida promueve la innovación, la colaboración y el compromiso con los objetivos estratégicos. Las PYMES en Pilar deben trabajar en el fortalecimiento de una cultura alineada con sus valores y metas, para facilitar la implementación efectiva de sus estrategias.

MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque de Investigación

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental y de tipo descriptivo. De acuerdo con Arias (2012), la investigación descriptiva tiene como objetivo caracterizar un fenómeno, hecho, individuo o grupo, con el fin de comprender su estructura y funcionamiento. En este caso, el estudio busca describir y analizar los factores que inciden en el éxito de los emprendimientos comerciales del sector de electrodomésticos en la ciudad de Pilar.

La elección de un diseño no experimental se justifica por la necesidad de observar los fenómenos en su contexto natural, sin manipulación de variables, permitiendo registrar los hechos tal como ocurren (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). Asimismo, el enfoque cualitativo ofrece una comprensión profunda y contextualizada de las prácticas de planificación estratégica empresarial y de las percepciones de los actores involucrados, lo cual es fundamental para formular recomendaciones pertinentes y adaptadas al entorno local.

Área de Estudio

El estudio se realizó en la ciudad de Pilar, capital del Departamento de Ñeembucú, Paraguay. Pilar es una ciudad con un rol protagónico en el desarrollo económico regional, caracterizada por una significativa concentración de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Según datos de la Dirección Nacional de Estadísticas, Encuestas y Censos (DNEEC, 2019), el Departamento de Ñeembucú cuenta con una población aproximada de 89.794 habitantes, de los cuales cerca del 37% reside en Pilar, es decir, aproximadamente 33.224 personas.

La ciudad se distingue por su estructura empresarial diversificada, siendo un espacio estratégico para el análisis del comportamiento de las PYMES en contextos económicos locales. Su dinamismo comercial, combinado con desafíos estructurales y oportunidades de crecimiento, la convierten en un escenario ideal para el presente estudio.

Técnicas de Recopilación de Datos

Con el objetivo de obtener información detallada y contextualizada, se recurrió a técnicas de investigación cualitativa que permiten explorar las percepciones, experiencias y prácticas de los actores sociales involucrados (Cadena-Iñiguez et al., 2017). Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

Entrevistas en profundidad: Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a propietarios y gerentes de PYMES del sector de electrodomésticos. Esta técnica facilitó la recolección de datos sobre la formulación de estrategias, implementación de planes, evaluación de resultados y desafíos enfrentados por las empresas.

Grupos focales: Se organizaron grupos focales con empleados y clientes de las empresas seleccionadas, a fin de explorar las percepciones colectivas sobre las estrategias empresariales y su impacto en los diferentes niveles organizativos, así como en la satisfacción del cliente.

Observación directa: Se efectuaron observaciones no participantes en el entorno laboral de las PYMES, permitiendo registrar comportamientos, dinámicas cotidianas y formas prácticas de implementación de la planificación estratégica.

Revisión documental: Se analizaron documentos internos de las empresas, como planes estratégicos, informes de gestión y políticas organizacionales. Esta técnica complementó los datos obtenidos a través de las entrevistas y observaciones, aportando un contexto más amplio y estructurado.

Análisis de Datos

Los datos recopilados fueron tratados mediante técnicas de análisis cualitativo, priorizando la identificación de patrones y significados. Se emplearon los siguientes procedimientos:

Codificación temática: Las entrevistas y los grupos focales fueron transcritos y codificados de manera temática. Este proceso permitió identificar categorías recurrentes relacionadas con la planificación estratégica, facilitando el análisis sistemático del contenido (Creswell, 2013).

Análisis de contenido: Se aplicó un análisis de contenido a los documentos revisados, lo que permitió contrastar y complementar la información cualitativa con datos institucionales, enriqueciendo la interpretación global del fenómeno.

Triangulación de datos: Para aumentar la validez y fiabilidad del estudio, se utilizó la triangulación metodológica, combinando múltiples fuentes de información (entrevistas, observaciones y documentos) y distintos instrumentos de recolección de datos. Esta estrategia permitió corroborar hallazgos y fortalecer las conclusiones del estudio (Patton, 2015).

Limitaciones del Estudio

El estudio presenta algunas limitaciones inherentes a su enfoque cualitativo y diseño descriptivo. En primer lugar, los resultados no son generalizables a la totalidad de las PYMES del sector ni a otras regiones, dado que la muestra fue intencionada y el análisis contextual. En segundo lugar, la profundidad de la información obtenida estuvo condicionada por la disponibilidad y disposición de los participantes a compartir datos relevantes.

Otra limitación corresponde al alcance temporal del estudio, basado en datos recopilados en un periodo específico. Cambios en el entorno económico, políticas públicas o dinámicas del mercado podrían modificar el comportamiento empresarial en el futuro. Por tanto, se recomienda la realización de estudios longitudinales que permitan monitorear los cambios a lo largo del tiempo y obtener una comprensión más dinámica y actualizada de las prácticas de planificación estratégica en las PYMES.

RESULTADOS

Formulación de Estrategias

Las entrevistas y observaciones realizadas permitieron identificar que la mayoría de las PYMES del sector de electrodomésticos en Pilar aplican una combinación de estrategias proactivas y reactivas.

Gerentes y propietarios enfatizaron la importancia de establecer objetivos claros y metas alcanzables, ajustándose constantemente a las condiciones del mercado local. Herramientas básicas como el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) son comúnmente utilizadas para evaluar la posición de la empresa y formular estrategias adecuadas.

A partir de las entrevistas en profundidad y observaciones directas, surgieron hallazgos clave sobre las prácticas de planificación estratégica más utilizadas y eficaces:

Definición y Claridad de Objetivos

Las PYMES entrevistadas coinciden en que establecer objetivos estratégicos claros y alcanzables constituye el primer paso hacia una planificación eficaz. La presencia de una visión y misión bien definidas permite alinear las actividades diarias con las metas a largo plazo, fortaleciendo la cohesión organizacional.

Ejemplo de caso: Una empresa dedicada a la venta de electrodomésticos personalizados definió como objetivo convertirse en líder del mercado local. Para alcanzarlo, trazaron metas específicas como incrementar su cuota de mercado en un 10 % anual y lanzar dos nuevos productos personalizados por trimestre.

Análisis del Entorno

Las empresas demuestran una comprensión significativa sobre la importancia de analizar su entorno competitivo. El Análisis FODA es utilizado por muchas de ellas para detectar factores internos y externos que puedan incidir en su desempeño.

Algunas realizan revisiones periódicas del entorno, permitiéndoles ajustar sus estrategias en función de las nuevas realidades del mercado.

Práctica destacada: Una empresa realiza análisis trimestrales del mercado y actualiza sus estrategias en consecuencia, lo que le ha permitido mantenerse a la vanguardia en innovación.

Implementación de Estrategias Proactivas y Reactivas

Las PYMES más exitosas combinan estrategias proactivas, orientadas a anticiparse a oportunidades y amenazas, con estrategias reactivas, que responden a eventos inesperados.

Ejemplo de adaptación: Durante la pandemia del COVID-19, una empresa modificó rápidamente su modelo de negocio ampliando su canal de ventas en línea y ofreciendo promociones para consumidores que preferían comprar desde casa. Esta reacción oportuna les permitió mantener su volumen de ventas en un contexto adverso.

Capacitación y Desarrollo del Personal

La capacitación del personal se identifica como un factor decisivo en la implementación exitosa de estrategias. Las empresas que invierten en formación técnica y profesional no solo fortalecen sus competencias internas, sino que también logran mejorar la motivación y compromiso del equipo.

Iniciativa exitosa: Algunas PYMES han implementado programas de capacitación orientados a la atención al cliente, tecnologías emergentes y gestión de recursos. Una de ellas señaló que esta iniciativa redujo la rotación de personal y mejoró notablemente la calidad del servicio.

Evaluación y Ajuste de Estrategias

La evaluación sistemática de las estrategias implementadas permite monitorear avances y realizar ajustes necesarios. Sin embargo, no todas las PYMES cuentan con mecanismos formales de control estratégico.

Sistema de evaluación: Una PYME emplea un sistema de revisión trimestral de objetivos estratégicos y operativos, utilizando métricas clave de rendimiento (KPI) para evaluar el éxito de sus acciones y asegurar su alineación con los objetivos a largo plazo.

Innovación y Adaptabilidad

La capacidad de innovación y la adaptabilidad frente a los cambios del entorno son factores diferenciadores del éxito en el sector. Las PYMES que invierten en I+D, optimización de procesos y adopción de nuevas tecnologías logran mantenerse resilientes y competitivas.

Interpretación de los Datos

La información obtenida mediante entrevistas, grupos focales, observaciones y documentos internos revela varios patrones relevantes sobre la planificación estratégica en las PYMES de Pilar:

Claridad de Objetivos Estratégicos

Las empresas con objetivos bien definidos logran una mejor implementación estratégica, al facilitar la asignación de recursos y la alineación interna. Esta evidencia se alinea con las teorías de Kaplan y Norton (2004), quienes destacan la importancia de una formulación clara para alcanzar el éxito organizacional.

Análisis del Entorno y Adaptabilidad

La capacidad de realizar análisis frecuentes del entorno permite a las PYMES mantenerse alertas frente a oportunidades y amenazas. Este enfoque coincide con el concepto de capacidades dinámicas propuesto por Teece (2007), que destaca la habilidad de reconfigurar competencias internas ante entornos cambiantes.

Implementación de Estrategias y Recursos

Una implementación eficaz requiere una adecuada asignación de recursos, especialmente en capital humano. Las empresas que priorizan la formación continua presentan mejores

resultados, en concordancia con los hallazgos de Hrebiniak (2006), que subraya la necesidad de liderazgo y estructura organizacional coherente.

Evaluación y Ajuste Estratégico

La evaluación continua se traduce en una mayor capacidad de respuesta ante imprevistos. Las PYMES que adoptan mecanismos de control pueden reaccionar y ajustar sus estrategias de forma más efectiva, como indican Anthony y Govindarajan (2007).

Innovación como Pilar Estratégico

El desarrollo de una cultura de innovación y aprendizaje organizacional contribuye significativamente al crecimiento sostenible. Este hallazgo coincide con las propuestas de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes resaltan la importancia del conocimiento como recurso clave para la competitividad.

Liderazgo y Cultura Organizacional

El liderazgo eficaz, junto con una cultura que promueva la colaboración y el compromiso, potencia la implementación estratégica. Este análisis se vincula con los postulados de Schein (2010) sobre el rol de la cultura organizacional en el desempeño de la empresa.

DISCUSIÓN

Implicaciones de los Resultados

Los hallazgos de este estudio tienen profundas implicaciones para la gestión estratégica de las PYMES en Pilar. Las empresas que promueven la adaptabilidad, la innovación continua, y la evaluación estratégica sistemática están mejor preparadas para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades del mercado. Asimismo, la definición clara de objetivos, el análisis constante del entorno y la capacitación del personal se consolidan como pilares fundamentales para asegurar la sostenibilidad y competitividad del sector.

CONCLUSIONES

A lo largo de este estudio se pudo constatar que la planificación estratégica constituye un factor determinante para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las PYMES del distrito de Pilar. A pesar de operar en un entorno muchas veces adverso, estas empresas poseen un gran potencial que puede ser potenciado mediante el uso consciente de herramientas de gestión estratégica.

El análisis permitió identificar que, si bien muchas PYMES son conscientes de la importancia de planificar, en la práctica enfrentan dificultades en la formulación clara de objetivos, la lectura del entorno, la implementación de estrategias consistentes y la evaluación sistemática de resultados. También se observó que factores como el liderazgo, la cultura organizacional, la capacidad de innovación y el compromiso con la mejora continua juegan un rol central en la efectividad de los procesos de planificación.

En este sentido, se concluye que no basta con conocer las herramientas de planificación estratégica, sino que es necesario contar con procesos internos sólidos, apertura al aprendizaje y visión de largo plazo para aplicarlas de manera eficaz.

Recomendaciones

Formalizar el proceso de planificación estratégica en las PYMES de Pilar, estableciendo objetivos concretos, plazos definidos y responsables claros para cada etapa.

Invertir en capacitación y desarrollo de competencias directivas, a fin de fortalecer habilidades de liderazgo, pensamiento estratégico y gestión del cambio.

Fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación, la flexibilidad y el aprendizaje continuo, que permita adaptarse a los desafíos del entorno cambiante.

Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación periódica de los planes estratégicos, para asegurar que se mantengan alineados con la realidad del mercado y permitan tomar decisiones oportunas.

Promover alianzas estratégicas entre PYMES, instituciones educativas, gremios empresariales y organismos públicos, que faciliten el acceso a recursos, conocimientos y nuevas oportunidades.

Incentivar investigaciones futuras que incluyan análisis cuantitativos, enfoques longitudinales y comparaciones regionales, con el fin de profundizar la comprensión del impacto de la planificación estratégica en distintos tipos de PYMES.

REFERENCIAS

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de control de gestión* . McGraw-Hill.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* . Episteme.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la teoría general de la administración* . McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35 (1), 12–31.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* . Gestión 2000.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning* . Free Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* . Oxford University Press.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* . Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319–1350.