

# APROXIMACIÓN TEÓRICA DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA HÍBRIDA PARA LA PRAXIS GERENCIAL DE LAS PYMES. UNA MIRADA DESDE ECUADOR

*THEORETICAL APPROACH OF THE HYBRID STRATEGIC PROSPECTIVE FOR THE MANAGERIAL PRAXIS OF SMEs. A LOOK FROM ECUADOR*

**Mónica Falconí**

[monyfalconiclp@yahoo.com](mailto:monyfalconiclp@yahoo.com)

Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Latacunga. Ecuador.

**Neirys Soto Aguirre**

[nsoto1@uc.edu.ve.com](mailto:nsoto1@uc.edu.ve.com)

Universidad de Carabobo (UC), Venezuela.

RECIBIDO: Febrero 10, 2022

ACEPTADO: abril 10, 20212

DOI:

## Resumen

Este estudio analiza la prospectiva estratégica híbrida como andamiaje teórico para la praxis gerencial de las PYMES. La investigación se basó en el contexto local de Ecuador, con una metodología de carácter documental que emplea los métodos descriptivo y analítico. Mediante la categorización de la prospectiva estratégica con base en la planificación y la estrategia se comparan los métodos Benchmarking y Delphi. Finalmente se plantea que cada uno de los los métodos posee caracterizaciones diferentes que abordan de maneras distinta el estudio de la organización, al confrontarlos se identificaron algunas categorías conceptuales menos explícita de un método con respecto al otro. Por esta razón, esbozamos la imbricación metódica, en otras palabras, la aplicación de un método híbrido para las PYMES con base en los métodos Benchmarking y Delphi, cuya complementariedad permitan abarcar de forma sistémica y consensualmente las caracterizaciones fundamentales dentro de la prospectiva estratégica.

**Palabra claves:** Prospectiva estratégica, Benchmarking, Delphi, Método híbrido.

## Abstract

This study analyzes hybrid strategic foresight as a theoretical scaffolding for the managerial praxis of SMEs. The research was based on the local context of Ecuador, with a documentary methodology that uses descriptive and analytical methods. By categorizing strategic prospects based on planning and strategy, the Benchmarking and Delphi methods are compared. Finally, it is proposed that each of the methods has different characterizations that address the study of the organization in different ways. When confronting them, some less explicit conceptual categories of one method with respect to the other were identified. For this reason, we outline the methodical interweaving, in other words, the application of a hybrid method for SMEs based on the Benchmarking and Delphi methods, whose complementarity allows a systemic and consensual approach to the fundamental characterizations within the strategic foresight.

**key words:** Strategic foresight, Benchmarking, Delphi, Hybrid method.

## Introducción

En el contexto Ecuatoriano las PYMES representan el 99,55% de un total de 944.236 empresas (aproximadamente 939.986 PYMES) (DSG, 2020), sin olvidar que el 25% del PIB no petrolero corresponde a lo producido por las PYMES, y el 65% de las plazas de trabajo proviene de una PYME, y ello se debe al dinámico proceso de emprendedurismo que existe en el sector empresarial, sin embargo, existe alto niveles de fracaso y cierre de microempresas y/o emprendimientos, pues casi la totalidad de estos se producen por necesidad, no por oportunidad, a su vez estas se encuentran caracterizada por debilidad en la gestión administrativa y financiera, tales como: falta de liquidez para cubrir sus gastos administrativos y operativos; escaso uso de dispositivos, tecnología e innovación (básicamente trabajan con tecnología manual); falta de estudio y proyecciones de mercado (desconocen % de participación que tienen en el mercado); lo cual con lleva a pérdidas económicas en estas empresas (Arguello, 2019).

Claro esta las PYMES surge como una alternativa para enfrentar los trastornos de las crisis económicas, así mismo posee un alto impacto en la economía, por estas razones es necesario perfilar la mejora de este tipo de empresa con base en los fundamentos administrativos, a continuación, planteamos un estudio teórico de la prospectiva estratégica como una herramienta de planificación gerencial que conlleve la posibilidad de sostenibilidad de estas organizaciones empresariales.

En ese orden de ideas, el artículo presenta la siguiente estructura: en la sección uno se exponen el objetivo y la metodología aplicada en la investigación; en la parte dos se suministra la contextualización de las PYMES; en el apartado tres se desarrollan el marco teórico y los conceptos de referencia de la prospectiva estratégica, planificación y estrategia y la relación con ellas; en el cuarto ítem contempla el estudio de los supuestos de la teoría de la prospectiva estratégica como andamiaje teórico tensional y sus métodos, en la sección cinco se ponen a consideración los hallazgos y discusión del estudio analítico. Al final, se dan a conocer las conclusiones que sirven como base de reflexión.

## Objetivo de la investigación y metodología

El trabajo se planteó como objetivo realizar un estudio sobre la prospectiva estratégica híbrida como andamiaje teórico para la praxis gerencial de las PYMES. Es una investigación de tipo documental y emplea los métodos descriptivo y analítico, esto implicó la identificación de las PYMES, la determinación de las categorizaciones sobre la prospectiva estratégica, los métodos Benchmarking y Delphi.

## Marco epistémico

### Contextualización de las PYMES

La PYME desde la perspectiva más general, es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado. (Cardozo, Edyamira; Monroy, Velásquez de Naime Yndrig & Monroy, Carlos Rodríguez, 2012). En su mayoría, constituyen negocios familiares o emprendimientos que son gestionados por sus dueños, tiene pocos trabajadores y un volumen de ventas establecido. Es de hacer notar, que no existen criterios universales u homogéneo para la definición de PYME a nivel internacional, por cuanto las realidades socio-económicas y productivas de los países, e incluso de las regiones no son iguales y muchas veces ni comparables por las asimetrías del desarrollo (Vera-Colina, 2012). Por estas razones, cada organismo, región o país establece un conjunto diferentes criterios para la definición y clasificación con base en sus contextos particulares, tales como: monto de activos, personal ocupado, ingresos operacionales, actividades económicas, entre otros.

Particularmente la Comunidad Andina de Naciones (CAN) ha avanzado de manera significativa en la conceptualización y categorización de las PYMES, consideran que las micro, pequeñas y medianas empresas se catalogan considerando las siguientes variables: número de empleados efectivos, valor bruto de las ventas anuales, y monto de los activos totales (Comunidad Andina, s.f.). Específicamente en el Ecuador las PYMES se pueden clasificar con base en la ilustración 1, en esta consideran tres variables que son: número de empleados, valor bruto de ventas y valor de activos totales.

**Ilustración 1. Clasificación de las empresas PYMES en el Ecuador**

VARIABLES	MICROS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES
Número de empleados efectivos	1-sept	oct-49	50-199	>200
Valor bruto de las ventas anuales (USD)	<=100,000	100,001-1.000.000	1,000,001-5.000.000	>5,000,000
Valor de activos totales (USD)	<=100,000	100,001-750,000	750,001-4,000,000	>4,000,000

Fuente. Falconí & Zambrano (2010) elaborado con base en ECOS PYMES 2010- Corporación Ecos media.

Por consiguiente, las pequeñas empresas son aquellas cuya facturación anual está entre los \$ 100,000 y \$ 999,000; mientras que, las medianas empresas son aquellas cuya facturación anual está entre los \$ 1.000.000 y \$ 5.000.000; la micro empresa es aquella que factura menos que el rango mínimo de la pequeña empresa y la gran empresa aquella que supera el rango máximo de la mediana empresa.

**Limitaciones en la praxis gerencial de las Pymes en cuanto a planificación y estrategias.**

Teniendo en cuenta que los emprendedores-empresarios de las Pymes coordinan y gestionan todos los sub-sistemas productivos del ecosistema organizacional, para tratar de obtener desde la racionalidad económica los objetivos de permanencia en el mercado, generación de utilidades y crecimiento; en cambio en las grandes empresas esto está en manos del nivel gerencial, los directores y de los accionista; en ese proceso, la toma de decisiones y la calidad de la gestión es muy importante para el logro de los objetivos empresariales y financieros, cabe destacar, que casi siempre va acompañada de situaciones complejas de riesgo e incertidumbre (Lafuente, 1992 ; Bueno, Cruz, & Durán, 1992). De hecho, según Lafuente (1992) entre las principales singularidades de las PYMES se encuentran:

- Dirección concentrada.
- Ausencia de planificación.
- Rapidez en la comunicación.
- Tecnología desfasada.
- Ausencia de organización sistemática.
- Baja productividad.
- Déficit gestión de stock.
- Escasez de medios de marketing.
- Entre otros.

Otros estudios demuestran que existe debilidad en la gestión tanto administrativa como financiera de las PYMES, cuyas falencias están relacionadas con varios factores, entre los cuales se hallan: la escasa estructuración de procesos integrados de planeación estratégica, las pocas efectivas proyecciones financieras, en el cortoplacismo que las caracteriza y las dificultades que padecen para acceder a financiamiento (Montoya, 2010) . Todo esto es producto del desconocimiento del propietario-gerente con respecto a la administración, planificación, estrategia y manejo adecuado de los recursos. Por consiguiente, explica Salazar (2016) que es necesario el diseño de herramientas que permita identificar los problemas existentes, variaciones importantes y factores que influyan en la gestión administrativa- financiera que les permitan a los emprendedores-empresarios de las PYMES detectar los errores y aplicar los correctivos adecuados, predecir el futuro y lograr una planeación más idónea.

Sobre las consideraciones anteriores, se planteó el propósito medular de esta investigación documental con respecto a la necesidad de estudiar los métodos de prospectiva estratégica híbrida como andamiaje teórico para la praxis gerencial de las pymes, para ello realizaremos una matriz analítica de dos métodos de prospectiva, uno de naturaleza cuantitativa, y otro cualitativa, a fin de converger en las bondades integrales de estos con respecto a la prospectiva, la planificación y la estrategia.

**La prospectiva estratégica**

La prospectiva estratégica es una “disciplina que se esfuerza en anticipar para aclarar la acción presente a la luz

de los futuros posibles y deseables (Godet & Durance, 2011, p.11). Para una organización, la prospectiva no es un acto filantrópico, sino una reflexión que pretende aclarar la acción y, particularmente, todo aquello que reviste un carácter estratégico. En esta misma línea Ackoff (1973) explica que la planificación consiste en idear un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él, donde la prospectiva es la que puede establecer un futuro que sea cercano al ideal; que permita lograr un presente prospero en base a un futuro deseado. De manera que, el propósito es, entonces, proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, cuyo riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad; de esta manera, no se elimina el riesgo, pero sí se determina de forma más precisa.

La prospectiva se soporta, por un lado, en la planificación la cual es definida según Ossorio (2003) como un medio para alcanzar objetivos de carácter consensual, dotado de multidisciplinariedad abarcando desde la teoría administrativa, económica, de sistemas, de la información, la cibernética o del control, la antropología, la teoría política y la teoría del desarrollo, caracterizada por la pluralidad conceptual; por otro, se fundamenta en la estrategia conceptualizada como una filosofía que se compone de acciones planificadas permitiendo tomar decisiones para conseguir resultados favorables .

### Análisis de los supuestos de la teoría de la prospectiva estratégica como andamiaje teórico tensional y sus métodos.

En esta sección examinamos la categorización de la prospectiva estratégica (fundamentados en: la planificación, la estrategia y su conceptualización) con respecto a los métodos Benchmarking (cuantitativo) y Delphi (cualitativo), para ello realizamos, los supuestos o caracteres que contempla; tal como sigue:

La prospectiva estratégica contempla una dinámica entrelazada entre los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación, puesto que, cada uno se soporta el otro, con base en esto se determinó la caracterización (ver ilustración 2)

Dimensión de la prospectiva	Denominación	Característica
Fundamento de la planeación	FP	1. Planes cuyo contenido se basa en la conciencia y la intención.
		2. Determinar prioridades.
		3. Tarea de estructuración de la acción a cargo de experto.
		4. Implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente.
		5. Convertirse en parte integral de la gestión en busca de una dirección y no verla como una función separada.
		6. Es un método de trabajo por medio del cual las cosas se "preparan", concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en
		7. Es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros
		8. Elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo.
		9. El plan tiene incertidumbre que se disipa con base en el análisis de la solidez de las apuestas parciales que lo componen.
Fundamento en la estrategia	FE	1. Conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro.
		2. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará
		3. Arte de la dialéctica de las voluntades que se emplean como fuerza para resolver su conflicto.
		4. La conducta estratégica es el proceso de interacción de una empresa con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su configuración interna
		5. La estrategia es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto, integra los planes funcionales en un esquema general, es realista y se
		6. es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables
Conceptualización de prospectiva	CP	1. Declaración de enunciados no probabilísticos, con un nivel de confianza absoluto acerca del futuro.
		2. Incluye la imaginación en la construcción de futuros posible, construir imágenes del futuro.
		3. el proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el
		4. Estudia y aprender continuamente de las variaciones locales y nacionales, y que además permita rectificar las acciones necesarias para el
		5. busca resituar a la empresa en su entorno, teniendo en cuenta sus especificidades y, en particular, sus competencias propias.
		6. un proceso de reflexión compartida, independientemente de las metodologías que se utilicen para propiciar esa reflexión.
		7. la exploración del porvenir, "no de un futuro deducido sino de una pluralidad de previsiones posibles".
		8. atraer la atención sobre el futuro imaginándolo a partir de este y elaborar los caminos desde el presente para su materialización.
		9. reviste un carácter estratégico.
		10. análisis de escenarios probables a partir de información de tendencias, mercados y entorno social

Fuente. Ossorio (2003); Alzate & Góez (2015)

Elaboración. Falconí & Soto (2021)

En resumidas cuentas, la prospectiva la cual requiere tanto de la planificación como de la estrategia durante su gestión en los procesos de direccionamiento organizacional, dado que, "la planeación estratégica (unida a la prospectiva) permite el análisis de las variables internas y externas para formular los propósitos (misión, visión,

objetivos y metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como para cada área de la misma en particular” (Quintero, 2003, p. 34).

### Categorizaciones de los métodos de la prospectiva estratégica

Los métodos de prospectiva son escenarios del futuro que enfocan la atención del presente en la dirección a lograr el futuro escogido o deseado. Estos métodos por su naturaleza pueden ser cuantitativos, cualitativos y mixtos.

Los métodos cuantitativos de la prospectiva “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar, 2010, pág. 46). De acuerdo a lo señalado es un análisis mediante la utilización de técnicas estadísticas para explicar variables que comprenden una hipótesis. Aquí precisaremos uno de estos métodos, nos referimos al Benchmarking “Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. (Spendolini, 1994, pág. 11). Cabe destacar que la esencia del Benchmarking es sencilla, significa “ser tan humilde para admitir que alguien puede hacer algo mejor que uno y tan ambicioso para intentar alcanzarlo y superarlo”. (Mora, 2009, pág. 21). Se basa en la identificación de los estándares de desarrollo de una organización desde varios factores críticos de éxito, tales como: procesos, políticas, resultados comerciales, participación en el mercado, entre otros, todo en búsqueda de las mejores prácticas de excelencia (ver ilustración 3).

### Ilustración 3. Método cuantitativo de la prospectiva: Benchmarking

Dimensión del método cuantitativo	Denominación	Característica
Benchmarking	BCH	1. Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra
		2. es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un
		3. comparación con la de mejores de su clase y determinar cómo lograron esos niveles de actuación usando la información como base para determinar
		4. identificar los estándares de desarrollo de una organización
		5. esta técnica mejora comunicación con los empleados de la organización
		6. Es complicado pues al realizar un estudio de los competidores estos no están abiertos a colaborar, debe ser estratégicamente gestionado
		7. Método sistemático, Etapas del método: Determinar a qué se le va a hacer, Formación de un equipo, Identificación de socios, Recopilar y
		8. Análisis con base en los factores críticos de éxito, tales como: Participación en el mercado, procesos, políticas, resultados comerciales,
		9. Existen tres niveles de especificidad de los factores críticos de éxito
		10. Producir un informe de benchmarking Identificar posibles mejoras de productos y proceso. Visión del proyecto en su totalidad.

Fuente. Spendolini, 1994

Elaboración. Falconí & Soto (2021)

Ahora bien, los métodos cualitativos de prospectivas tienen como resultado información de situaciones, eventos, acciones, estudios de casos, experiencias personales, historias de vida, entrevistas y experiencia de los participantes, dado que, se consideran las técnicas de aplicación del pensamiento (Paredes, 2008). Dentro de la diversidad de estos métodos, hemos escogido el método Delphi, el cual puede ser caracterizado como un método para estructurar el proceso de comunicación grupal, de modo, que ésta sea efectiva para permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar con problemas complejos (Acuña, E. Hernán & Konow H. Irene, 1990). Este parte de una serie de cuestionarios inteligentes articulados sistémicamente, los cuales contienen suficiente información básica para que las respuestas, abiertas pero acotadas, tengan fundamento (Miklos & Tello, 2007). Los cuestionarios así elaborados se entregan iterativamente a expertos procurando definir asintóticamente escenarios diferenciados con un mínimo de tres a cinco ciclos de preguntas y respuestas, a fin de lograr que las opiniones se concentren, se enriquezcan y se discriminen entre sí. En otras palabras, es un método de prospectiva de experto, que busca aprovechar el debate de un grupo de conocedores, con el fin de obtener un consenso y derivar una conclusión lo más confiable posible (ver ilustración 4).

Ilustración 4. Método cualitativo de la prospectiva: Delphi

Dimensión del método cualitativo	Denominación	Característica
Delphi	DP	1. Es un método de prospectiva experto, que busca aprovechar el debate de un grupo de conocedores con base en sus opiniones, juicios de valor que se adquiere en base a conocimientos adquiridos mediante la experiencia,
		2. Este método, en algunos casos, se aplica dentro del anonimato, sin que ningún experto conozca la identidad de los otros que componen el grupo de
		3. Busca debatir entre varios expertos un tema o proceso específico
		4. Se basa en cuestionarios sucesivos los mismos que tienen su respectiva
		5. Obtiene opiniones fundamentadas sobre el procedimiento futuro de un grupo de variables a fin de ayudar a tomar decisiones acertadas
		6. Esta compuesto de tres fases: Formulación del problema; Elección de expertos; desarrollo práctico y explotación de resultados
		7. Las preguntas del cuestionario deben cumplir con: Claridad de conceptos; Extensión y presentación; Tipos de preguntas
		8. Uno de los factores claves es el grupo de especialistas o expertos que deben ser lo más homogéneo posible
		9. La información obtenida en la consulta acerca de acontecimientos, tendencias, rupturas determinantes en la evolución futura del problema

Fuente. Acuña, E. Hernán & Konow H. Irene (1990); Miklos & Tello (2007); Paredes (2008)

Elaboración. Falconí & Soto (2021)

Una vez definidas las caracterizaciones de los ejes temáticos anteriormente señalados, se procedió al estudio comparativo de la prospectiva estratégica con los métodos Benchmarking y Delphi (ver ilustración 5), con el propósito de establecer cuales categorías conceptuales se encuentran contemplados de forma explícita y cuales están poco explicados.

Ilustración 5. Análisis comparativo de la prospectiva estratégica con los métodos Benchmarking y Delphi, identificación de las categorías conceptuales de los métodos respecto a la conceptualización de la prospectiva

Dimensión de la prospectiva estratégica	Denominación	Característica	Identificación de las categorías conceptuales de los métodos de prospectiva	
			Explícita	Poco explícita
Fundamento de la planeación	FP	1. Planes cuyo contenido se basa en la conciencia y la intención.	DP 1 y 4	BCH
		2. Determinar prioridades.	BCH 4, DP 6	
		3. Tarea de estructuración de la acción a cargo de experto.	DP 2, BCH 7	
		4. Implica actividades futuras y conciencia a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente.	BCH, DP	
		5. Convertirse en parte integral de la gestión en busca de una dirección y no veida como una función separada.	BCH 5	DP
		6. Es un método de trabajo por medio del cual las cosas se "preparan", concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede.	BCH 7, DP 6	
		7. Es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados.	BCH 7, DP 6	
		8. "Elegir" definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo.	BCH 7, DP 6	
		9. El plan tiene incertidumbre que se dirige con base en el análisis de la solidez de las apuestas parciales que lo componen.	BCH 7, DP 6	
Fundamento en la estrategia	FE	1. Conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro.	BCH, DP	
		2. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas.	BCH 7, DP 6	
		3. Ante de la dualidad de las voluntades que se emplean como fuerza para resolver su conflicto.	DP 3	BCH
		4. "La construcción estratégica es el proceso de interacción de una empresa con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su configuración interna para mejorar la interacción..."	BCH 3 y 8; DP 3	
		5. La estrategia es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto, integra los planes funcionales en un esquema general, es realista y se halla orientada a la acción.	DP 5 y BCH 10	
Conceptualización de prospectiva	CP	6. "es un sistema "dinámico" "conjunto" que surge en "voluntad" a otro cambio mediante una acción ejercida sobre sus miembros."	DP 9 y BCH 10	
		1. Declaración de enunciados no probabilísticos, con un nivel de confianza absoluto acerca del futuro.	DP 7 y BCH 1	
		2. Incluye la imaginación en la construcción de futuros posible, contrasta imágenes del futuro.	DP 9	BCH
		3. El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro.	BCH 7, DP 6	
		4. Estudia y aprende continuamente de las variaciones locales y nacionales, y que además permita identificar las acciones necesarias para el logro de objetivos comunes,	BCH, DP	
		5. busca resumir a la empresa en su entorno, teniendo en cuenta sus especificidades y, en particular, sus competencias propias.	BCH 3 y 8	DP
		6. es un proceso de reflexión compartida, independientemente de las metodologías que se utilicen para propiciar esta reflexión.	DP 1; BCH 7	
		7. es exploración del porvenir, no de un futuro deducido sino de una pluralidad de perspectivas posibles.	BCH 7; DP 6	
		8. atraves la atención sobre el futuro imaginándolo a partir de este y elabora los caminos desde el presente para su materialización.	BCH 7, DP 6	
		9. se sirve un carácter estratégico.	BCH 4 y DP 8	
10. análisis de escenarios probables a partir de información de tendencias, mercados y entorno social	BCH 8 y 9	DP		

Fuente y elaboración. Falconí & Soto (2021)

## HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

En suma, ambos métodos, tanto cuantitativo como cualitativo (Benchmarking y Delphi) confluyen en futuros posibles con base en la configuración de estrategias dinámicas e interactivas con el entorno, de hecho, en su mayoría presentan de forma explícita las caracterizaciones de los fundamentos de la prospectiva estratégica, es decir, tanto la planificación, la estrategia como su conceptualización. Sin embargo, cada uno posee caracterizaciones diferentes que abordan de maneras distintas el estudio de la organización, al compararlos se identificaron algunas categorías conceptuales menos explícitas de un método con respecto al otro, específicamente las que se refieren a: los planes cuyo contenido se basa en la conciencia y la intención; convertirse en parte integral de la gestión en busca de una dirección y no verla como una función separada; el uso del arte de la dialéctica de las voluntades que se emplean como fuerza para resolver su conflicto; busca resituar a la empresa en su entorno, teniendo en cuenta sus especificidades y, en particular, sus competencias propias y el análisis de escenarios probables a partir de información de tendencias, mercados y entorno social.

En los marcos de los hallazgos anteriores, planteamos la imbricación metódica, en otras palabras, la aplicación de un método mixto o híbrido con base en los métodos Benchmarking y Delphi, cuya complementariedad permitan abarcar de forma sistémica y consensualmente las caracterizaciones fundamentales dentro de la prospectiva estratégica con base en su naturaleza y dinámica organizacional, todo en búsqueda de proponer un constructo teórico que permita la gestión y mejora de la organización, particularmente en este caso de las PYMES.

## CONCLUSIONES

A manera de colofón, las PYMES ameritan mejoras en la gestión, dado que, se encuentra dentro de complejidades y cambios constantes, en el caso particular del Ecuador la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución publicada en 2008, estableció un cronograma de implementación obligatoria de las NIIF en tres grupos; las Pymes encuentran en este tercer grupo, por lo que se deben aplicar desde el año 2012, sin embargo, muchas de estas aun no lo han podido hacer (Salazar, 2016); las limitaciones de las PYMES requiere del mejoramiento de la gerencia a fin de lograr dar respuestas y sostenibilidad a estos emprendimientos, en este sentido, la propuesta planteada en este artículo mediante el uso de métodos de prospectiva estratégica, les permitirá el diseño de posibles futuros donde los emprendedor-empleado pueda vislumbrar dentro de sus posibilidades escenarios factibles y adecuados, nuestro planteamiento

se basa en la utilización de imbricación metódica, mediante Benchmarking (cuantitativo) y Delphi (cualitativo), es decir, el uso de ambas técnicas de manera complementaria e integral; con el fin, de obtener resultados que proporcionen una visión prospectiva y de proyección, capaz de trascender en diferentes áreas y disciplinas del conocimiento. Cabe destacar que, los resultados de la organización respecto al uso de prospectiva estratégica dependerán de la calidad del compromiso de los involucrados, de la instrumentación y del seguimiento.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1973). *Toward strategic planning of education*. Management Science Center, Wharton School of Finance and Commerce, University of Pennsylvania.
- Acuña, E. Hernán & Konow H. Irene. (1990). *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. FUNTURO.
- Alzate, D., & Góez, Á. (2015). Retrospectiva del concepto prospectiva. , 2015, vol. 6, no 10,. *Punto de vista*, 6(10), 3.
- Arguello, A. (8 de enero de 2019). Un análisis de las MIPYMES en Ecuador. *Redacción MARKETINGACTIVO*. Obtenido de <https://marketingactivo.com/un-analisis-de-las-mipymes-enecuador/2019/>
- Bueno, E., Cruz, I., & Durán, J. (1992). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. (15ª edición ed.). Madrid: Pirámide.
- Cardozo, Edyamira; Monroy, Velásquez de Naimé Yndrig & Monroy, Carlos Rodríguez. (2012). El Concepto y la Clasificación de PYME en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Volume 7, Number 2.
- Comunidad Andina, C. (s.f.). *Comunidad Andina*. Recuperado el 26 de Junio de 2021, de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=313&tipo=TE&title=mipymes>
- DSG, C. (2020). *Estructura de Empresas según su tamaño*. Recuperado el 25 de Mayo de 2021, de <https://www.dsg.ec/gestion-empresas/mipymes-en-ecuador/>
- Falconí, M., & Zambrano, A. (2010). *Estudio de factibilidad para la creación de la empresa: Industria molinera y empacadora Cotopaxi*. Latacunga: Escuela Politécnica del Ejercito.
- Godet, Michel; Durance, Philippe traducido por Karel Garcia Cortina. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Pa-

ris: Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation.

- Hernández, Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Miklos, T., & Tello, M. (2007). Planeación prospectiva y estratégica. *Documento procedente del V Encuentro de estudios Prospectivos*.
- Montoya, R. (2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras. Caso de Antioquia. *AD-minister*(16 ), 33-54.
- Mora, F. (2009). *OUTSOURCING & BENCHMARKING*. El Cid Editor.
- Ossorio, A. (2003). *Métodos de planificación; Planificación; Teoría*. Buenos Aires: INAP. Obtenido de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf\\_318.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf)
- Paredes, A. (2008). Planeación prospectiva para las redes de conocimiento corporativo en las universidades públicas venezolanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 274-285.
- Quintero, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*( 47), 34-45.
- Salazar, P. (2016). Gestión financiera en Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 588-596.
- Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.
- Vera-Colina, M. (2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (Pymes). . *Serie FCE Documentos Escuela de Administración y Contaduría Pública*,(10).