

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA LA RESILIENCIA DE PYMES EN VENEZUELA DURANTE PERÍODOS DE INESTABILIDAD POLÍTICA Y ECONÓMICA

STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR THE RESILIENCE OF SMES IN VENEZUELA DURING PERIODS OF POLITICAL AND ECONOMIC INSTABILITY

Edward R. Fajardo R. <sup>1</sup>

### RESUMEN

La planificación estratégica tiene como propósito fundamental contribuir a la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en contextos de inestabilidad política y económica, como el caso de Venezuela. A través de este enfoque, se busca identificar y analizar las estrategias adoptadas por estas empresas para superar las adversidades y prosperar. El objetivo de esta investigación se centra en explorar cómo la planificación estratégica permite a las PyMEs adaptarse a las circunstancias cambiantes y mejorar su desempeño en situaciones críticas. Se llevó a cabo una investigación documental utilizando un enfoque cualitativo que analizó diversas fuentes, incluyendo estudios previos e informes empresariales. Se concluye que la diversificación de productos y servicios, el fortalecimiento de relaciones con proveedores y clientes, y la adopción de prácticas de planificación financiera, como la dolarización parcial, son estrategias clave para la supervivencia de las PyMEs. Asimismo, la innovación bajo presión, la flexibilidad operativa y la gestión efectiva del talento humano son aspectos fundamentales que permiten a estas empresas mantener la continuidad operativa. Este estudio destaca la importancia de la planificación estratégica no solo para la supervivencia, sino también para la prosperidad en entornos adversos, sentando las bases para futuras investigaciones y políticas que apoyen a las PyMEs en situaciones de crisis.

**Palabras clave:** gestión financiera, inestabilidad económica, innovación, planificación estratégica, resiliencia, PyMEs, Venezuela.

### ABSTRACT

Strategic planning fundamentally aims to contribute to the resilience of small and medium-sized enterprises (SMEs) in contexts of political and economic instability, such as in the case of Venezuela. Through this approach, the goal is to identify and analyze the strategies adopted by these companies to overcome adversities and thrive. The objective of this research focuses on exploring how strategic planning enables SMEs to adapt to changing circumstances and improve their performance in critical situations. A documentary investigation was conducted using a qualitative approach that analyzed various sources, including previous studies and business reports. It is concluded that the diversification of products and services, strengthening relationships with suppliers and customers, and the adoption of financial planning practices, such as partial dollarization, are key strategies for the survival of SMEs. Furthermore, innovation under pressure, operational flexibility, and effective human talent management are fundamental aspects that allow these companies to maintain operational continuity. This study emphasizes the importance of strategic planning not only for survival but also for prosperity in adverse environments, laying the groundwork for future research and policies that support SMEs in crisis situations.

**Keywords:** financial management, economic instability, innovation, strategic planning, resilience, SMEs, Venezuela.

**JEL:** O210

**Fecha de recepción:** 15 de agosto de 2024 **Fecha de aceptación:** 9 de diciembre de 2024

---

<sup>1</sup> Lcdo. en Contaduría Pública egresado de la Universidad Católica Andrés Bello. Especialista en Administración de Empresas. Mención Finanzas e la Universidad Católica Andrés Bello. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5048-3811>

## **INTRODUCCIÓN**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) juegan un papel importante en el desarrollo económico de Venezuela, ya que representan el 90% del total de empresas y generan un número significativo de fuentes de trabajo de acuerdo a lo expresado por Gómez (2020). Sin embargo, en los últimos 20 años, han tenido que desenvolverse en un entorno donde ha prevalecido la inestabilidad política, la hiperinflación, el acceso limitado a las divisas y la escasez de insumos. Estas circunstancias adversas han desafiado la supervivencia de las empresas y muchas han cerrado sus puertas. No obstante, Torres (2020) expresa que algunas han logrado no solo subsistir, sino adaptarse y prosperar, gracias a la implementación de prácticas sólidas de planificación estratégica. Por lo que la capacidad de adaptación y resiliencia se ha convertido en una cualidad esencial para resistir las presiones externas.

Igor Ansoff (1975) define la planificación estratégica moderna como un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos; ha demostrado ser una herramienta clave para fortalecer la resiliencia organizacional. Para Pérez (2019) las empresas que han adoptado estas herramientas han sabido desarrollar mecanismos proactivos para enfrentarse a la incertidumbre económica y política, ajustando sus operaciones y estrategias para minimizar riesgos y aprovechar oportunidades en medio del torbellino llamado 'crisis'. Como señala Rodríguez (2016), "la planificación estratégica permite a las empresas identificar puntos críticos de vulnerabilidad y, al mismo tiempo, diseñar rutas de acción para mantener su competitividad en mercados altamente inciertos."

A través de este artículo, se pretende analizar cómo las PyMEs en Venezuela han utilizado la planificación estratégica para adaptarse y sobrevivir en un entorno de mucha inestabilidad. Para lo cual se propone que una planificación estratégica adecuada ayuda a las empresas a reaccionar ante las crisis y también las prepara para ser más resilientes, lo que se traduce en una mayor destreza para anticipar cambios y para innovar en sus modelos de negocio.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio utiliza un enfoque cualitativo, específicamente una revisión documental, para explorar cómo la planificación estratégica ha contribuido a la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Venezuela. Este enfoque permite un análisis en profundidad de la información disponible en documentos relevantes, tales como estudios previos, informes empresariales, artículos académicos y reportes gubernamentales.

Para llevar a cabo esta investigación, se siguieron varios procedimientos metodológicos. En primer lugar, se definió el objetivo de la revisión documental, que era identificar las estrategias de planificación que las PyMEs han implementado para enfrentar la crisis en el contexto venezolano. La selección de documentos se realizó siguiendo criterios rigurosos, priorizando aquellos que abordaran tanto la planificación estratégica como la resiliencia organizacional. Se revisaron estudios de casos de PyMEs, informes de organizaciones no gubernamentales y publicaciones académicas que proporcionan perspectivas sobre las prácticas estratégicas empleadas por las empresas en contextos de crisis.

El diseño de la investigación se basa en un enfoque descriptivo-analítico, donde se busca no solo describir las prácticas de planificación estratégica, sino también analizar su impacto en la resiliencia empresarial. El análisis de los documentos se llevó a cabo mediante una codificación temática, que permitió identificar patrones y temas recurrentes relacionados con la planificación estratégica y la resiliencia empresarial. Esta técnica, como explica Bowen (2009:28), "facilita la identificación de temas centrales que emergen de los datos cualitativos, ofreciendo una visión estructurada de los aspectos más relevantes del fenómeno estudiado."

A través de esta codificación, se identificaron las estrategias de planificación más utilizadas por las PyMEs, así como las capacidades de resiliencia que han desarrollado en respuesta a la crisis. Además, la revisión documental permitió contrastar los hallazgos con la literatura existente, proporcionando una base sólida para la discusión y las conclusiones del estudio. Esta metodología no solo facilita una comprensión más

profunda del fenómeno en estudio, sino que también permite establecer conexiones significativas entre las estrategias adoptadas por las PyMEs y su capacidad para sobrevivir en un entorno adverso.

## **RESULTADOS**

### **Estrategias de planificación estratégica adoptadas por las pymes venezolanas**

Las PyMEs en Venezuela, frente a un entorno de mucha incertidumbre y alta volatilidad, optaron por adoptar diferentes estrategias que les permitieron mantenerse operativas y, en algunos casos, prosperar a pesar de las dificultades. Una de las estrategias más comunes fue la diversificación de productos y servicios. Martínez (2018) indicó que las empresas buscaron ampliar sus líneas de negocio para no depender de un solo producto o mercado, lo que les permitió minimizar el impacto de la disminución de la demanda en ciertos sectores. Esta diversificación incrementó los niveles de ingresos y, al mismo tiempo, disminuyó los riesgos asociados con las fluctuaciones económicas.

Otra estrategia clave fue el fortalecimiento de las relaciones con proveedores y clientes. Dado que la escasez de insumos y la volatilidad de precios fueron frecuentes, las empresas desarrollaron relaciones más sólidas con sus proveedores, lo que les permitió asegurar el suministro de materias primas esenciales y obtener mejores condiciones de compra. Asimismo, la fidelización de clientes mediante ofertas personalizadas y programas de lealtad fue fundamental para sostener la demanda en un mercado altamente competitivo y afectado por la crisis (Rodríguez, 2016).

Salas (2018) afirmó que la planificación financiera a largo plazo fue otra técnica usada por las PyMEs para afrontar la hiperinflación y la escasez de crédito. Las empresas recurrieron a la dolarización parcial de sus operaciones, estableciendo precios en dólares y manteniendo reservas en moneda extranjera para protegerse de la devaluación del bolívar. Esto no solo les permitió resguardar el valor de sus ingresos, sino también planificar inversiones futuras con mayor certeza.

Para González (2017) el uso de tecnología y digitalización surgió como una estrategia relevante. Muchas PyMEs adoptaron tecnologías digitales para optimizar sus operaciones y reducir costos. La implementación de plataformas de e-commerce, sistemas de gestión de inventarios y marketing digital fueron claves para mantener la competitividad en un entorno donde el acceso físico a los mercados estuvo limitado. Esta transición digital permitió expandir su alcance geográfico y captar nuevos segmentos de clientes.

Además, las PyMEs recurrieron a enfoques más flexibles en la gestión de sus recursos humanos. Ante la migración masiva y la escasez de talento, establecieron modelos de trabajo remoto o híbrido, y promovieron la capacitación continua de sus colaboradores para enfrentar las nuevas realidades del mercado. Esto les permitió mantener la eficiencia operativa y la satisfacción del personal de acuerdo a lo indicado por Hernández (2017).

Martínez (2020) manifestó que el enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social también fue una estrategia distintiva. Algunas PyMEs integraron prácticas sostenibles en su planificación estratégica, como la reducción del consumo de energía y la minimización de residuos. Esto no solo respondió a una creciente conciencia ambiental, sino que también generó ahorros significativos en costos operativos, lo cual fue especialmente importante en una economía con recursos limitados.

Gómez (2020) indicó que la colaboración interempresarial se convirtió en una táctica relevante, ya que las PyMEs formaron alianzas estratégicas con otras empresas para compartir recursos, conocimientos y riesgos. Estas alianzas mejoraron su capacidad de negociación y acceso a mercados que de otro modo serían inaccesibles. Además, fomentaron la innovación a través de la cooperación en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

En cuanto a la gestión del riesgo, las PyMEs implementaron planes de contingencia que incluían escenarios de crisis y estrategias de respuesta rápida. La creación de comités de crisis y la definición de protocolos de emergencia fueron comunes entre las empresas que buscaban reducir el impacto de eventos adversos. Estas acciones

permitieron reaccionar de manera más ágil y efectiva frente a la volatilidad del entorno (Pérez, 2019).

Finalmente, González (2017) la comunicación estratégica fue fundamental para mantener la cohesión interna y la confianza de los stakeholders externos. Las PyMEs desarrollaron estrategias de comunicación que aseguraban la transparencia y mantenían informados a empleados, clientes y proveedores sobre las acciones que la empresa estaba tomando para enfrentar la crisis. Esto fue esencial para sostener la moral del equipo y la lealtad de los clientes.

### **Capacidades de resiliencia desarrolladas por las PYMES**

Martínez (2020) señaló que las estrategias de planificación estratégica implementadas por las PyMEs en Venezuela resultaron en el desarrollo de varias capacidades de resiliencia que fueron muy relevantes para su supervivencia. Una de las capacidades más destacadas fue la adaptabilidad organizacional. Las empresas aprendieron a ajustar rápidamente sus operaciones y estructuras en respuesta a cambios abruptos en el entorno. Esta destreza fue fundamental para evitar el colapso durante períodos de crisis aguda, como lo demostró el caso de varias empresas que lograron mantenerse operativas incluso durante los apagones eléctricos prolongados.

Otra habilidad clave fue la innovación bajo presión. Las PyMEs desarrollaron la capacidad de innovar, lo que les facilitó adaptarse y encontrar nuevas oportunidades en medio de la crisis. Este espíritu contribuyó a la creación de nuevos productos, la entrada en nuevos mercados y la adopción de nuevas tecnologías. Algunas empresas crearon productos adaptados a las necesidades cambiantes de los consumidores, como bienes de consumo básicos en presentaciones más accesibles y económicas (Hernández, 2017).

Rodríguez (2016) destacó que el ingenio de anticiparse fue puesto en marcha a través de la planificación estratégica. Las PyMEs aprendieron a identificar señales tempranas de cambio en el entorno para preparar respuestas adecuadas antes de que la crisis golpeará con toda su fuerza. Esto fue fortalecido mediante el monitoreo continuo del

entorno económico y político, así como a través de la participación en redes empresariales que facilitaron el intercambio de información crítica.

La resiliencia financiera fue otra virtud desarrollada, en gran parte debido a la planificación financiera prudente y la diversificación de sus fuentes de ingresos. Estas empresas aprendieron a gestionar sus finanzas con mayor rigurosidad, manteniendo reservas de emergencia y evitando el endeudamiento excesivo. La dolarización parcial permitió a las empresas protegerse contra la devaluación y la hiperinflación, asegurando así una mayor estabilidad financiera en tiempos de crisis (Salas, 2018).

Gómez (2020) mencionó que la flexibilidad operativa emergió como resultado de la planificación estratégica. Las PyMEs aprendieron a operar de manera más ágil, ajustando sus procesos y modelos de negocio según las circunstancias cambiantes. Esto incluyó la disposición de cambiar rápidamente de proveedores, modificar líneas de producción y adaptar los canales de distribución para asegurar la continuidad del negocio.

El aprendizaje organizacional fue fortalecido. Las PyMEs aprendieron de sus experiencias pasadas y de las experiencias de otras empresas, ajustando continuamente sus estrategias en función de lo que aprendieron. Este ciclo de aprendizaje continuo mejoró la gestión empresarial y permitió que las PyMEs se adaptaran de manera más efectiva a los desafíos futuros (González, 2017).

## **DISCUSIÓN**

Los resultados de este estudio pusieron de manifiesto la relevancia de la planificación estratégica como una herramienta clave para la resiliencia de las PyMEs en contextos de alta inestabilidad, como es el caso de Venezuela. La diversificación de productos y servicios, el fortalecimiento de relaciones con proveedores y clientes, y la planificación financiera a largo plazo resultaron ser estrategias esenciales para que estas empresas se mantuvieran operativas y, en muchos casos, prosperaran a pesar de las adversidades. Esto implicó que la planificación estratégica no solo ayudó a las

empresas a sobrevivir en tiempos difíciles, sino que también las preparó para aprovechar nuevas oportunidades.

El aspecto de la innovación bajo presión fue destacado en este estudio. La crisis obligó a las empresas a buscar soluciones creativas y a adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado. Esta capacidad de innovación estuvo facilitada por la planificación estratégica, que proporcionó un marco estructurado para la toma de decisiones en momentos de incertidumbre. Los hallazgos coincidieron con teorías que subrayan la importancia de la resiliencia organizacional, que sostiene que las empresas que innovan bajo presión tienden a adaptarse y prosperar en entornos adversos.

La resiliencia financiera desarrollada por las PyMEs fue otro hallazgo significativo. La adopción de la dolarización y la planificación financiera prudente resultaron fundamentales para proteger a las empresas de los efectos devastadores de la hiperinflación y la devaluación. Este hallazgo destacó la importancia de una gestión financiera sólida como parte integral de la planificación estratégica en contextos de crisis. La alineación de las estrategias financieras con las condiciones del entorno económico permitió que las empresas mantuvieran una estabilidad financiera relativa en momentos de volatilidad extrema.

Retener y motivar a los empleados en un entorno tan desafiante fue un testimonio de la efectividad de las políticas de recursos humanos implementadas. Este hallazgo implicó que las estrategias de planificación estratégica deben incluir un enfoque fuerte en la gestión del talento para asegurar la continuidad operativa. Las empresas que lograron gestionar eficazmente su capital humano pudieron mantener la resiliencia frente a las crisis, lo que reafirmó la importancia de integrar estrategias de recursos humanos en el proceso de planificación general.

Adicionalmente, las alianzas estratégicas se revelaron como una táctica eficaz para compartir recursos y conocimientos en el esfuerzo por superar desafíos. Esto subrayó la relevancia de la colaboración interempresarial como parte de la planificación estratégica en entornos de crisis. Las alianzas permitieron que las empresas mejoraran

su capacidad de negociación, accedieran a nuevos mercados y enfrentaran condiciones adversas de una manera más efectiva.

La flexibilidad operativa y el aprendizaje organizacional fueron otros aspectos críticos que este estudio resaltó, ya que las PyMEs demostraron la capacidad de ajustar rápidamente sus operaciones y aprender de sus experiencias, mostrando así una mayor resiliencia. Estos hallazgos sugirieron que la planificación estratégica debe ser un proceso dinámico y continuo, que permita a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno. La capacidad de una organización para aprender y adaptarse fue clave para su supervivencia y éxito en entornos volátiles.

Por otra parte, la comunicación estratégica jugó un papel esencial en este estudio, ya que permitió a las PyMEs mantener la confianza de los *stakeholders*, lo cual fue fundamental para su supervivencia. Esto indicó que la planificación estratégica debería incluir un componente fuerte de comunicación para asegurar que todos los grupos de interés estén alineados con las metas de la empresa y confíen en su liderazgo durante las crisis.

En conjunto, los hallazgos de este estudio corroboraron la idea de que la planificación estratégica fue una herramienta esencial para la resiliencia de las PyMEs en contextos de alta incertidumbre. Las estrategias implementadas no solo contribuyeron a la supervivencia de las empresas estudiadas, sino que también las prepararon para enfrentar futuros desafíos con mayor fortaleza. Este estudio ofreció una base sólida para futuras investigaciones sobre la relación entre la planificación estratégica y la resiliencia organizacional en contextos de crisis.

Finalmente, los resultados de este estudio plantearon importantes implicaciones para los responsables de la formulación de políticas y los líderes empresariales. La promoción de prácticas de planificación estratégica y el apoyo a la formación de capacidades de resiliencia podrían ser cruciales para la supervivencia y el crecimiento de las PyMEs en entornos de crisis. Aunque el estudio se limitó a su enfoque en el contexto venezolano, las lecciones aprendidas tienen el potencial de aplicarse en otros contextos de crisis similares.

## **CONCLUSIONES**

La presente investigación ha demostrado que la planificación estratégica es un pilar fundamental para la resiliencia de las PyMEs en Venezuela, especialmente en un contexto marcado por la inestabilidad política y económica. Las PyMEs que han logrado mantenerse operativas durante los períodos de crisis lo han hecho mediante la adopción de estrategias cuidadosamente diseñadas que les han permitido no solo resistir las adversidades, sino también identificar oportunidades en medio de la incertidumbre. Estas estrategias incluyen la diversificación de productos, la digitalización de operaciones y la creación de alianzas estratégicas, todas ellas orientadas a asegurar la continuidad del negocio en un entorno altamente desafiante.

Uno de los hallazgos más significativos de este estudio es la facultad de las PyMEs para innovar y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno (Sutcliffe & Vogus, 2003). La crisis ha actuado como un catalizador de la creatividad empresarial, impulsando a las empresas a desarrollar soluciones innovadoras que les permitan sobrevivir y prosperar. Este proceso de innovación, guiado por una planificación estratégica sólida, ha sido esencial para que las empresas puedan mantener su competitividad y relevancia en el mercado, a pesar de las dificultades.

La resiliencia financiera, desarrollada a través de una cuidadosa planificación financiera y la adopción de prácticas como la dolarización parcial, ha sido otro factor crítico para la supervivencia de las PyMEs (Martínez, 2020). En un entorno de hiperinflación y escasez de crédito, la rapidez de proteger el valor de los ingresos y planificar a largo plazo permite a las empresas mantener la estabilidad necesaria para operar de manera efectiva. Este enfoque financiero es clave para amortiguar los efectos de la crisis y preparar a las empresas para futuras contingencias.

La gestión del talento humano ha emergido como un aspecto vital para la resiliencia organizacional. Las PyMEs que han logrado retener y motivar a su personal en medio de la crisis lo han hecho mediante la implementación de políticas de recursos humanos flexibles y orientadas al bienestar de los empleados. Este enfoque ha sido determinante para mantener la moral del equipo y asegurar la continuidad operativa, destacando la

importancia de un liderazgo sensible y comprometido con las necesidades de su personal.

Las conclusiones de este estudio también subrayan la importancia de la comunicación estratégica y la construcción de alianzas como herramientas esenciales para la resiliencia para mantener la confianza de los stakeholders y de colaborar con otras empresas ha facilitado a las PyMEs superar barreras que de otro modo habrían sido insuperables. Esta colaboración ha sido clave para compartir recursos, conocimiento y apoyo, demostrando que, en tiempos de crisis, la solidaridad empresarial es fundamental.

Definitivamente, este estudio ofrece una visión esperanzadora sobre la pericia de las PyMEs para no solo resistir, sino también crecer y adaptarse en medio de la adversidad. La planificación estratégica ha demostrado ser una herramienta poderosa para construir resiliencia y asegurar el futuro de las empresas en entornos de alta incertidumbre. Las lecciones aprendidas de este estudio son aplicables no solo en el contexto venezolano, sino también en cualquier otro entorno donde las empresas enfrenten desafíos similares, proporcionando un marco sólido para la resiliencia organizacional en tiempos de crisis.

## **REFERENCIAS**

- Ansoff, H. I., *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, Estados Unidos, 1975.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Gómez, L. (2020). *La planificación estratégica en entornos inciertos: Un enfoque para PyMEs latinoamericanas*. Editorial Innovación Empresarial.
- González, F. (2017). Resiliencia organizacional: Estrategias de adaptación en entornos volátiles. *Revista Venezolana de Gestión*, 23(1), 77-95.
- Hernández, R. (2017). *Innovación y planeación estratégica en entornos de crisis*. Editorial Académica Española.
- Martínez, J. (2020). *Gestión estratégica y resiliencia en PYMEs: El caso de Venezuela*. Universidad Central de Venezuela.

- Martínez, S. (2018). Impacto de la crisis económica en la productividad de las PyMEs venezolanas. *Revista de Economía y Negocios*, 12(3), 120-135.
- Pérez, J. A. (2019). La resiliencia empresarial y la formulación de políticas en economías emergentes. *Revista de Políticas Públicas*, 27(2), 98-115.
- Rodríguez, A. (2016). Estrategias de supervivencia para PYMEs en contextos de alta inestabilidad. *Revista Latinoamericana de Administración*, 49(2), 123-142.
- Salas, M. (2018). Planificación financiera en tiempos de crisis: Un enfoque práctico. *Revista de Economía y Finanzas*, 12(3), 45-67.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizational resilience: A review and synthesis. In *Emerging perspectives on organization science* (pp. 1-30). Sage Publications.
- Torres, L. (2020). Estrategias de supervivencia y adaptación en PyMEs durante la crisis económica venezolana. *Revista Venezolana de Administración*, 15(3), 45-60.