

## **Gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas en Mozambique**

Afonso Vagarecha Cabiço Muibo<sup>1\*</sup>; Salvador Neme Calacich<sup>2</sup>;  
María del Carmen Sandoval Caraveo<sup>3</sup>

### **Resumen**

El artículo tiene como objetivo analizar la gestión estratégica adoptada por las pymes en Mozambique, además de investigar cómo estas empresas se desarrollan estratégicamente. La mayoría de las pymes en Mozambique no están estructuradas para tener una gestión estratégica sostenible, adaptándose al mercado de forma reactiva. La mayoría de estas empresas no son capaces de desarrollar estrategias que les otorguen una ventaja competitiva sostenible en el mercado en el que operan. El artículo se elaboró desde un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo, utilizando la revisión documental como técnica de recolección, y la búsqueda de datos se realizó en Scielo, Dialnet, EBSCO, Elsevier, Emerald, Scopus, Google Scholar, Science Direct y Conricyt. Los resultados de la investigación indican que el crecimiento en el número de pymes en Mozambique no es satisfactorio, además, la mayoría de las pymes están adoptando actualmente la estrategia de mantenimiento o diversificación para evitar su desaparición en el mercado. Asimismo, ante la pandemia de COVID-19, las pymes en Mozambique buscan desarrollar sus negocios adoptando estrategias reactivas, como la introducción del comercio electrónico. Se concluye que la herramienta de análisis FODA es la más adecuada para las pymes por su facilidad de uso.

**Palabras clave:** gestión; gestión estratégica; pequeñas y medianas empresas.

## **Strategic management in small and medium enterprises in Mozambique**

### **Abstract**

The article aims to analyze the strategic management adopted by SMEs in Mozambique, in addition to investigating how these companies develop strategically. Most of the SMEs in Mozambique are not structured to have a sustainable strategic management, adapting to the market in a reactive way. Most of these companies are not capable of developing strategies that give them a sustainable competitive advantage in the market in which they operate. The article was prepared from a qualitative approach, with a descriptive scope, using documentary review as a collection technique, and the data search was carried out in Scielo, Dialnet, EBSCO, Elsevier, Emerald, Scopus, Google Scholar, Science Direct and Conricyt. The results of the investigation indicate that the growth in the number of SMEs in Mozambique is not satisfactory, in addition, most of the SMEs are currently adopting the maintenance or diversification strategy to avoid their disappearance in the market. Likewise, in the face of the COVID-19 pandemic, SMEs in Mozambique seek to develop their businesses by adopting reactive strategies, namely the introduction of electronic commerce. It is concluded that the SWOT analysis tool is the most suitable for SMEs due to its ease of use.

**Keywords:** management; strategic management; small and medium businesses.

**Recibido:** 8 de julio de 2021  
**Aceptado:** 22 de diciembre de 2021

<sup>1\*</sup> Afonso Vagarecha Cabiço Muibo. Estudiante de Doctorado en Estudios Económico Administrativos. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0330-0215>. [amuibo@gmail.com](mailto:amuibo@gmail.com)

<sup>2</sup> Salvador Neme Calacich. Profesor Investigador. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4085-9541>. [s\\_neme@hotmail.com](mailto:s_neme@hotmail.com)

<sup>3</sup> María del Carmen Sandoval Caraveo. Profesora Investigadora. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5482-3032>. [maria.sandoval@ujat.mx](mailto:maria.sandoval@ujat.mx)

Autor de correspondencia: [amuibo@gmail.com](mailto:amuibo@gmail.com)

## I. INTRODUCCIÓN

Es imposible refutar la importancia de las pymes en el escenario económico y sociocultural actual de Mozambique. Las pymes (los términos mipymes y pymes se utilizan indistintamente en la clasificación de pequeñas empresas en Mozambique) crean cada vez más puestos de trabajo y aumentan su participación en el proceso de recaudación de impuestos, lo que genera una gran contribución al producto interno bruto (PIB). La gestión estratégica de las pymes cobra cada vez más importancia, ya que las organizaciones advierten que existe la necesidad de diferenciarse de alguna manera para seguir operando en determinados segmentos del mercado.

Las organizaciones están atravesando importantes transformaciones, así como en sus modelos de gestión organizacional utilizados anteriormente, que ya se encuentran en constante transformación en relación con el entorno competitivo en el que se insertan. Como forma de diferenciarse en mercados altamente competitivos, las empresas se esfuerzan por construir ventajas superiores y estrategias rígidas para obtener una mayor participación de mercado frente a sus competidores, ante su mercado de consumo y sus clientes (Silva, 1988). Una de las vías para que ocurran estas transformaciones es la adopción de estrategias consistentes que generen ventajas competitivas, algo casi exclusivo de las grandes organizaciones y que actualmente están descubriendo las pymes que están viendo la importancia de utilizar estrategias en sus acciones.

Kershaw (2004) sostiene que, en una economía de bajo crecimiento, competencia global y expectativas crecientes de los clientes, vincular las acciones de gestión diarias con la estrategia se vuelve más necesario que nunca. Las empresas que sean capaces de ajustar rápidamente sus sistemas de medición del desempeño para reflejar el ajuste de la estrategia podrán aumentar sus oportunidades de sobrevivir y crecer durante un largo período.

No se trata solo de crecer, si la empresa no sabe crecer de forma ordenada y coherente en el entorno en el que se inserta, ya que algunos estudios muestran que las empresas acaban formando sus estrategias de acuerdo con las percepciones que tienen del mercado en un momento dado, Si las empresas no buscan crear estrategias que se alineen con su misión y visión, estas podrían desaparecer del mercado a

corto plazo.

El artículo es de revisión, por medio de un extenso análisis bibliográfico, se abordan los temas de la gestión estratégica en las pymes mozambiqueñas, así como los modelos de gestión estratégica propuestos por otros estudiosos del tema en referencia.

## II. METODOLOGÍA

La elaboración del artículo fue realizada desde un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo, empleando como técnica de recolección la revisión documental (Sampieri, Collado y Lucio, 2014), realizando la búsqueda en Scielo, Dialnet, EBSCO, Elsevier, Emerald, Scopus, Google Scholar, Science Direct y Conricyt, usando para la búsqueda palabras claves relacionadas al tema, como: gestión, gestión estratégica y pequeñas y medianas empresas. El proceso de búsqueda se complementó con operadores booleanos [artículo], “and”, “y” “or”, [o], y “all”; la revisión sistemática de los artículos siguió un proceso de búsqueda de documentos relacionados con la gestión, gestión estratégica y las pequeñas y medianas empresas como base para no perderse en buscar otros documentos relacionados pero que no aportaran información detallada sobre el tema tratado.

### Conceptualización de estrategia empresarial

El concepto de estrategia y gestión estratégica se han discutido en varias publicaciones desde diferentes perspectivas y puntos de vista. Cabe señalar que la gran mayoría del público asocia los conceptos con la idea de planificación continua de las actividades de una organización, que apuntan a incrementar su desempeño a largo plazo.

En cuanto a la estrategia, Mintzberg et al. (2007) afirma que no hay mejores estrategias que las demás, mucho menos recetas de estrategias que estén listas para ser utilizadas por cualquier organización.

Existen tres niveles diferentes de estrategia: corporativo, empresarial y funcional, las investigaciones teóricas y empíricas de la relación entre estrategia y desempeño organizacional se han enfatizado principalmente en la estrategia a nivel empresarial (Lee, 1987).

No se debe utilizar un concepto amplio o incluso una estrategia genérica sin comprender el contexto en el que se encuentra la organización en relación

con los componentes de la planificación estratégica. El concepto de estrategia tiene varias definiciones, utilizadas por autores con diferentes puntos de vista sobre la estrategia.

Hofer y Schendel (1986), citado por Man y Wafa (2009) definen la estrategia como una acción importante tomada o planificada por la dirección de una organización empresarial, considerando sus recursos, habilidades y riesgos del entorno. La estrategia corporativa generalmente se refiere a las elecciones de mercado de productos de las empresas.

De acuerdo con (Daft, 2015) "la estrategia es un conjunto de decisiones y acciones que se utilizan para formular e implementar acciones que proporcionarán un ajuste competitivo superior entre la organización y su entorno para lograr los objetivos de la organización" (p. 172).

Hill y Jones (2009) afirman que una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los gerentes toman para mejorar el desempeño de su empresa. Para la mayoría, si no en todas las empresas, el desafío final es superar a sus rivales. Si las estrategias de una empresa dan como resultado un rendimiento superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

El antiguo concepto militar define estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, Chiavenato (2006) define la estrategia como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo.

Las pequeñas empresas a menudo no tienen declaraciones de estrategia formales y claramente escritas, o si las tienen, están en términos muy implícitos. Las pequeñas empresas tienden a rehuir la planificación, ya que esto implica manejar incertidumbres sobre las cuales el gerente, generalmente el propietario, tiene poco o ningún control (Cimino, 2004).

Se puede notar que diferentes autores tienen posiciones diferentes con respecto a qué es la estrategia y cómo se puede implementar. Por lo tanto, muchas pequeñas empresas optan por no utilizar estrategias en la organización por falta de comportamiento o por una visión más amplia y comprensiva de las decisiones estratégicas, muchas veces por falta de rumbo.

### **La gestión estratégica en las pymes**

Cabe señalar que varios estudios sobre las pymes en Mozambique son hechos por entidades gubernamentales y otras instituciones asociadas, con el objetivo de analizar e impulsar la actividad empresarial de este tipo de empresas, basándose en cuestiones relacionadas con la capacitación empresarial, búsqueda de alternativas de financiación y la gestión estratégica en las pymes (Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas, 2016).

Los aspectos relacionados con la implementación de la gestión estratégica en las organizaciones tienen que ver, con la incertidumbre del entorno que se presenta en constante cambio. La empresa debe analizar constantemente las variables que afectan su entorno con el fin de reaccionar eficazmente ante dichos cambios.

El concepto de gestión estratégica se refiere a cómo las empresas desarrollan ventajas competitivas sostenibles que dan como resultado la creación de valor (Ramachandran, Mukherji y Sud, 2006). Ireland, Hitt et al. (2001) opina que se puede considerar que la gestión estratégica establece el contexto para el comportamiento de propietarios-administradores, es decir, la explotación de oportunidades. Implica la formulación e implementación de los principales objetivos e iniciativas tomadas por la alta dirección de una empresa en nombre de los propietarios, sobre la base de la consideración de los recursos y una evaluación de los entornos internos y externos en los que compite la organización (Nag, Hambrick y Chen, 2007).

La gestión estratégica es acción y efecto por parte de la gerencia de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivo a mediano y largo plazo. Además, la gestión estratégica es un arte y responsabilidad que todos los miembros de la organización deberían tener en un rol gerencial. Ya no son los planificadores, quienes toman la decisión del camino a seguir por la organización, este trabajo es hecho por el equipo directo a nivel corporativo, lo que permitirá una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocio funcional de la empresa (Betancourt Tang, 2006).

Gimbert (2010) afirma que la gestión estratégica es la acumulación de actividades llevadas a cabo por personas que forman parte de las organizaciones

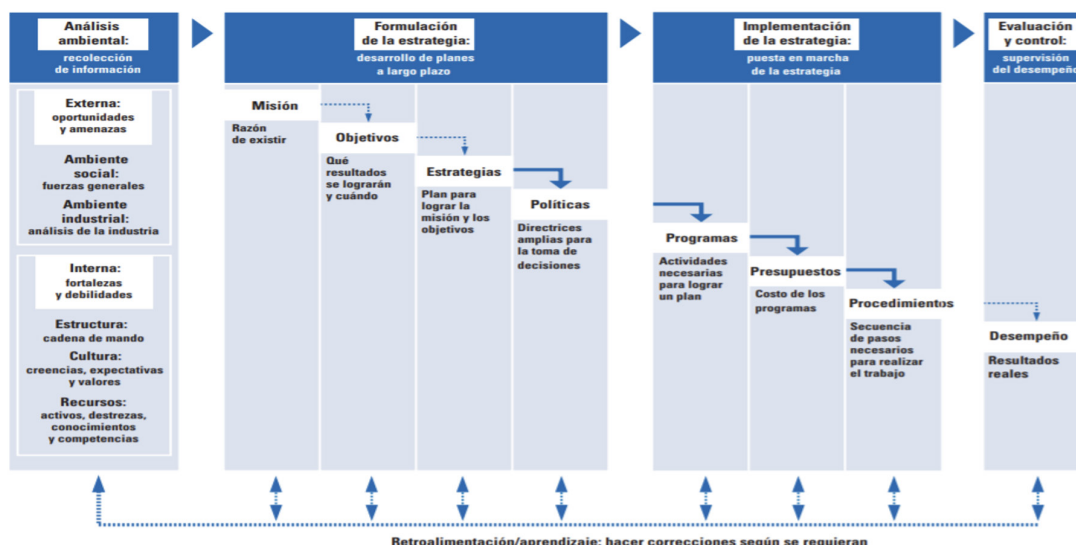
en las que se encuentran ejecutar sus actividades, cuyo objetivo es desarrollar nuevas ideas para actuar frente a las variaciones que surgen en el entorno y lograr los objetivos propuestos por la empresa. Estos elementos hay que tenerlos en cuenta ya que se llevan a cabo en el desarrollo funcional de la pyme, marcan su efecto diferenciador. Las personas tienden a comportarse según su forma de pensar, lo que les diferencia con los demás un mismo entorno.

Además, la gestión estratégica involucra los conceptos relacionados de planificación y pensamiento estratégico. La planificación estratégica es de naturaleza analítica y se refiere a procedimientos formalizados para producir los datos y análisis

utilizados como insumos para el pensamiento estratégico, que sintetiza los datos que resultan en la estrategia (Abosedo, Obasan y Alese, 2016).

Thompson y Strickland (1998) sostienen que la gestión estratégica es el proceso en el cual los gerentes formulan e implementan estrategias integradas para optimizar el éxito de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta las condiciones del entorno. Además, agregan Wheelen y Hunger (2007) que el modelo conceptual de administración estratégica (figura 1) tendrá que conformarse por cuatro procesos: análisis ambiental, formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación y control de estrategias.

Figura 1. Modelo Conceptual de Administración Estratégica



Fuente: Wheelen y Hunger (2007)

La primera fase, el análisis ambiental, evalúa, indaga sobre la situación interna y externa de la empresa. Para la segunda fase, la formulación de la estrategia hace referencia en el diseño y creación de planes a largo plazo, basados en los resultados del análisis ambiental. Esta fase incluye la definición de misión, los objetivos, las estrategias y el establecimiento de políticas. Para la tercera fase, implementación de la estrategia, consiste en la ejecución de las estrategias y políticas a través de los programas, presupuesto y procedimientos. Y finalmente la fase de evaluación y control, se hace la supervisión de las actividades y los resultados del desempeño haciendo la comparación del rendimiento real y el deseado (Narciso y Pulido, 2014).

### III. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

El sector empresarial de Mozambique se compone principalmente de pymes, totalizando alrededor del 78% del universo empresarial. Solo en el sector industrial, las pequeñas y medianas empresas, representan aproximadamente el 97.4% del número total de empresas, empleando aproximadamente 67% de la población activa (Ministério da Indústria e Comércio, 2006). Por lo tanto, el comportamiento y desempeño de las pymes son fundamentales en el desarrollo de la economía mozambiqueña.

Dentro del sector privado, las pymes tienen contribución axial ya que generan puestos de trabajo, aportan competitividad, diversifican actividades, estimulan la innovación y la creatividad y movilizan

recursos para el sector productivo. La estrategia para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Mozambique señala que “el polo de crecimiento nacional no reside en pymes, al menos en el sector manufacturero”. Actualmente existen alrededor de 28.474 pymes en el país registradas en el Censo de Empresas realizadas en 2004 con unos 129.225 trabajadores. Del total de empresas existentes en el país, 98.6% son pymes. El comercio es la actividad dominante, seguido de industria hotelera y de procesamiento. El comercio representa el 57.4%, es decir, 16.357 empresas, del total del sector pymes en su conjunto, el sector de la vivienda constituye el 20.2% (5.793) y la manufactura el 9.9% (2.828). La agricultura representa solo el 2.17% (Ministério de Economia e Finanças, 2007).

Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para impulsar el crecimiento económico del país, generan empleo e ingresos y mejoran las condiciones de vida de la población (Melo y Prieto, 2013). Longenecker et al. (2008) señala que las pequeñas y medianas empresas pueden realizar

la producción de bienes y servicios de manera más eficiente en determinadas localidades, y realizar algunas funciones como distribución y suministro con más experiencia que otras empresas.

### Clasificación de pymes

En el enfoque en torno a las características cuantitativas y cualitativas de las pymes, Kaufmann (2016) afirma que la definición de estas empresas se realiza de acuerdo con el nivel de su desarrollo y los objetivos políticos para la facilitación dentro de los límites de un determinado país o una determinada economía nacional.

El autor también menciona que, a nivel internacional, el tamaño de una empresa a menudo se define en función del número de empleados o ingresos, y también puede basarse en el capital invertido o la "cuota de mercado", por ejemplo, como se muestra en la tabla 1. Sin embargo, es evidente que el tamaño y la estructura de las empresas en los países industrializados y en desarrollo, como Mozambique, son incomparables.

Tabla 1. Clasificación de Pymes en Algunos Países del Mundo

País	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Australia	1 ≤ 9 trabajadores	20 ≤ 200 trabajadores
	Industria: ≤ 50 trabajadores	Industria: ≤ 250 trabajadores
México	Comercio: ≤ 30 trabajadores	Comercio: ≤ 100 trabajadores
	Servicios: ≤ 50 trabajadores	Servicios: ≤ 100 trabajadores
Suiza	... ≤ 50 trabajadores	... ≤ 249 trabajadores
Ruanda	... ≤ 30 trabajadores	... ≤ 100 trabajadores
Tanzania	5 ≤ 49 trabajadores	50 ≤ 99 trabajadores

Fuente: Adaptado de Kaufmann (2016) en base a OCDE (2008).

Tanto en Mozambique como en cualquier otro país, existen clasificaciones de empresas establecidas por órganos competentes, el Decreto n.º 44/2011 de 21 de septiembre (Estatuto General de las Micro, Pequeñas e Medianas Empresas en Mozambique), define qué es una micro, pequeña y mediana empresa en Mozambique:

- **Microempresa:** aquella cuyo número de trabajadores y facturación anual no supere los cuatro trabajadores y un millón doscientos mil meticaís (es la unidad monetaria oficial de la República de Mozambique);
- **Pequeña empresa:** aquella cuyo número de trabajadores varía de cinco a cuarenta y nueve y la facturación anual es superior a

un millón doscientos mil meticaís y menor o igual a catorce millones setecientos mil meticaís;

- **Empresa mediana:** aquella cuyo número de trabajadores varía de cincuenta a cien y la facturación anual es superior a catorce millones setecientos mil meticaís y menor o igual a veintinueve millones novecientos setenta mil meticaís.

Teniendo en cuenta los objetivos a ser propuestos por diversas organizaciones que clasifican a las pymes, se pueden utilizar criterios cualitativos, cuantitativos o mixtos. Por lo tanto, el aspecto dominante en Mozambique para la clasificación

de las pequeñas y medianas empresas se basa en dos criterios fundamentales: volumen de ingresos y número de trabajadores. Además, una Pyme no puede tener más del 25% de las acciones en poder de una gran empresa o del Estado. El criterio de volumen de negocio es decisivo.

### **Características de las pequeñas empresas en Mozambique**

De acuerdo con la Estrategia para el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas en Mozambique (2007), estas empresas se caracterizan a través de los prismas de tamaño, actividades económicas y distribución regional. Las características de las pymes se pueden resumir de la siguiente manera:

- El crecimiento del número de pymes no es satisfactorio, esto hace con que el volumen de negocios en el sector de las pymes sea muy débil. A su vez, este hecho impide la expansión del sector;
- Las oportunidades que ofrecen las pymes no son suficientes, ya que constituyen menos de la mitad del empleo formal en el sector empresarial;
- En términos numéricos, las microempresas constituyen la mayoría de las pymes. Las microempresas que emplean a menos de cinco trabajadores constituyen la mayoría preponderante;
- Las pymes aportan menos de la mitad del volumen de negocio bruto. Estas empresas aportan alrededor del 41% del volumen de negocio bruto, mientras que la contribución de las grandes empresas constituye la mayor parte de la producción nacional;
- La manufactura y el comercio son las áreas que apoyan al sector de las Pyme;
- Se acentúa una asimetría regional en cuanto a tamaño. La provincia de Cabo Delgado tiene el mayor número de pymes, seguida de la provincia de Gaza.

Las características generales de las pymes son descritas por Lezana (1995), de la siguiente manera:

- Exigencia de interdependencia entre propietario y administración: en esta situación, el emprendedor y la organización acaban cometiendo errores, ya que en

muchos casos existe una fusión de las cuentas de la empresa con la del emprendedor, teniendo las mismas direcciones y sin una clara distinción entre los aspectos personales y administrativos;

- No dominan el sector en el que opera: acaban actuando en nichos de mercado donde las grandes empresas no pueden actuar con eficacia;
- Estructura organizacional simple: no hay diferencia en los niveles jerárquicos dentro de la organización, teniendo solo dos niveles claros de autoridad: jefe y empleado.

Con el fin de comprender mejor estas características, se realizará una revisión de definiciones de estrategias para un mejor conocimiento y definición del modelo de gestión más adecuado para este tipo de empresas.

### **Diferentes prácticas de gestión estratégica adoptadas por las pymes en Mozambique**

La gestión estratégica se ha convertido en un tema de actualidad en la medida en que permite a las organizaciones anticipar situaciones futuras y tomar decisiones estratégicas en un entorno en constante cambio, es decir, los constantes cambios en el mercado y las fases económicas por las que Mozambique atraviesa.

En general las pymes utilizan el modelo de gestión burocrático y/o autoritario que es algo característico en las empresas pequeñas, las mismas han realizado diversas acciones para asegurar un mejor posicionamiento en el mercado y estas acciones dieron lugar a un grupo específico de estrategias. En una situación de crisis, es cada vez más importante definir estrategias de gestión que permitan a la empresa anticiparse a los cambios que están ocurriendo en el mercado y que aseguren una mejor posición en relación con sus competidores. Dado el escenario actual, varias pymes han adoptado la estrategia de mantenimiento o la estrategia de diversificación para evitar su desaparición en el mercado (Daniel, 2019).

El Covid-19 trajo impactos adversos para las grandes empresas, pequeñas y medianas. De hecho, esto impulsó a las pymes a buscar nuevas formas de vender sus productos aprovechando las tecnologías

de la información. Ciertamente, las pymes fueron fuertemente impactadas por la pandemia, lo que implicó que los emprendedores locales adoptasen nuevas estrategias reactivas, especialmente en la introducción del comercio electrónico, es decir, plataformas digitales para la venta de bienes y servicios a través de internet, por M-Pesa<sup>1</sup> y *delivery* (Armando y João, 2020).

Las pymes deben buscar constantemente realizar planificación estratégica para que la gestión empresarial sea la mejor posible. Además, para una excelente gestión estratégica, es necesario centrarse en el camino correcto y utilizar herramientas estratégicas de alto impacto que ayudarán a que la planificación estratégica sea precisa y eficaz. De acuerdo con Quibe (2015) en su estudio sobre el uso de herramientas de gestión por parte de las empresas mozambiqueñas, ya sea, grandes o pequeñas, encontró que 90% de las empresas utilizan el análisis FODA, seguido del *Brainstorming* (65%), Análisis de Escenarios (62%) y Análisis de Recursos/Capacidades (60%). Las estrategias genéricas de Michael Porter fueron mencionadas como las menos utilizadas por las empresas.

Porter y Kramer (2006) en su artículo *Estrategia y Sociedad*, proponen una nueva forma de ver la relación entre las empresas y la sociedad que no trata el éxito empresarial y el bienestar social como un juego de suma cero. Hoy en día, uno de los principales desafíos para cualquier empresa que busca alcanzar sus objetivos es cómo alinear su estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) con su estrategia de negocio. Según el estudio realizado por el Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas (2014) se demuestra que las pymes desarrollan actividades de RSE principalmente con el objetivo de establecer una relación cercana y positiva con la población local, manteniendo buenos lazos con el Estado, promoviendo la marca y motivando a los trabajadores. Aunque se consideran las acciones en el ámbito de la RSE beneficiosas tanto para la población, medio ambiente y la empresa, los emprendedores locales mencionan la falta de recursos monetarios como el principal obstáculo para el desarrollo de esta actividad.

Considerando que los mercados son muy competitivos debido a los cambios que se dan en su entorno, las pymes deben reaccionar de manera inmediata a lo que sucede en el entorno y buscar crear características diferenciadoras que les puedan otorgar ventajas superiores sobre sus competidores. De acuerdo con el estudio del Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas (2014), otro enfoque que ha sido extremadamente importante para las pymes, junto con las dimensiones de ventas y producción, incluye la estrategia de gestión del Capital humano, creación de valor para el cliente, el refuerzo del componente de marketing y la capacitación de los empleados con el fin de garantizar una mayor competitividad empresarial.

#### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las pymes son de suma importancia en el contexto social, económico y cultural de un país, ya que se destacan en el proceso de generación de empleo, recaudación de impuestos y contribución al nivel de producción de un país. Con la creciente importancia de las pymes en el escenario de Mozambique, los administradores de pymes deben buscar diseñar sus estrategias comerciales de manera rigurosa y adecuada; De acuerdo con Nova, Moreno y Moreno (2020) la gestión estratégica es un factor clave para el buen desempeño de las empresas en diferentes sectores económicos y productivos.

Si bien las pymes son consideradas cruciales para el desarrollo económico de Mozambique, existen varios elementos que influyen negativamente en su desempeño y ventaja competitiva, destacando: falta de financiamiento, análisis estratégico débil, fallas en la gestión estratégica, errores de planificación, retraso tecnológico, mala capacitación de los empleados y falta de gobierno corporativo.

En condiciones ambientales turbulentas y alta incertidumbre, las pymes deben auto examinarse mediante el monitoreo ambiental y las condiciones de gestión estratégica y, si es necesario, cambiar o modificar su modelo de negocio. Un requisito previo para una gestión estratégica eficiente y eficaz es el conocimiento de los métodos y herramientas, los propietarios de las pymes deben comprender la

<sup>1</sup> M-Pesa es el servicio financiero móvil más grande de Mozambique que le permite transferir y retirar dinero, enviar y comprar recargas, efectuar pagos de servicios, compras en línea a través de un teléfono móvil.

importancia de aplicar correctamente las estrategias, sus instrumentos mediante el uso de dichas herramientas.

Hadiannasab (2021) señala que el conocimiento es el factor más esencial y un recurso estratégico fundamental para que las organizaciones obtengan activos y capacidades intangibles, además de jugar un papel fundamental en el crecimiento organizacional y en la capacidad de la organización para capturar una ventaja competitiva (p. 25). Actualmente las pymes también se están desarrollando a través de la innovación, la creación y el intercambio de conocimientos para crear nuevos productos, servicios y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes manteniendo una ventaja competitiva sostenible (Berraies, 2020). Para que las pymes sobrevivan en el entorno en el que operan, deben tener la capacidad de aprender, innovar y gestionar el conocimiento de acuerdo con los cambios del entorno (Wichitsathian y Nakruang, 2019).

Los resultados de la investigación indican que el crecimiento en el número de pymes en Mozambique no es satisfactorio, haciendo muy baja la facturación en el sector, además, la mayoría de las pymes están adoptando actualmente la estrategia de mantenimiento o diversificación para evitar su desaparición en el mercado. Por otro lado, ante la situación vivida por la pandemia del COVID-19, las pymes en Mozambique buscan desarrollar sus negocios adoptando estrategias reactivas, a saber, la introducción del comercio electrónico. Entre las diversas herramientas de gestión existentes, se concluye que la herramienta de análisis FODA es la más adecuada para las pymes por su facilidad de gestión.

El entorno empresarial continúa sufriendo cambios extremos que afectan a las pymes. Esta situación tendencial implica cambios en la gestión estratégica. Los cambios más importantes a serían:

- Los gerentes de pymes deben revisar sus estrategias para adaptarse a los cambios estratégicos dinámicos y garantizar la relevancia estratégica continua a lo largo del tiempo.
- La ventaja competitiva y la rentabilidad de una empresa están relacionadas positivamente con los atributos de sus recursos humanos; La formación sistemática y continua de los

altos directivos de las pymes en los procesos de gestión estratégica y toma de decisiones es un requisito previo para que estas empresas sobrevivan a largo plazo.

- La estrategia corporativa se ha convertido recientemente en un documento sobre diversos enfoques y procesos alternativos de acuerdo con la situación empresarial específica y esta declaración se aplica más a las pymes que a las grandes empresas.
- Las pymes deben diversificar su estrategia corporativa hacia los mercados regionales y nacionales y también considerar los aspectos internacionales del mercado globalizado.
- Los gerentes de las pymes deben trabajar para que los planes estratégicos se lleven a cabo a través de empleados comprometidos, inversiones constantes y comunicación interna y externa. La estrategia no debe quedarse solo en la “cabeza” del emprendedor.

## REFERENCIAS

- Abosedo, A. J., Obasan, K. A. y Alese, O. J. (2016). Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 315-335.
- Armando, A. y João, C. (2020). Os desafios das PMEs do distrito de Nacarôa (Nampula) no período de estado de emergência em Moçambique. *Informe Económico (UFPI)*, 40(1), 126-138. Recuperado de <https://periodicos.ufpi.br/index.php/ie/article/view/78>
- Berraies, S. (2020). Effect of middle managers' cultural intelligence on firms' innovation performance Knowledge sharing as mediator and collaborative climate as moderator. *Personnel Review*, 49(4), 1015-1038. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0426>
- Betancourt Tang, J. R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* (Edición el). Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/>
- Boletim da República. Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas, Pub. L. No. Decreto



- n.o 44/2011 de 26 de Julho, Imprensa Nacional de Moçambique, E. P. (2011). MOÇAMBIQUE: I SÉRIE. Recuperado de [https://www.seje.gov.mz/wp-content/uploads/2020/08/Estatuto-das-PMES-Decreto-44\\_2011-3.pdf](https://www.seje.gov.mz/wp-content/uploads/2020/08/Estatuto-das-PMES-Decreto-44_2011-3.pdf)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Asministración* (Séptima ed). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cimino, J. C. da S. (2004). *Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Serviços em Juiz de Fora - MG*. Universidade Federal de Santa Catarina. Recuperado a partir de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101551/223658.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Daft, R. L. (2015). *Administração* (3a). São Paulo: CENGAGE Learning.
- Daniel, L. Z. J. (2019). *Análise das Estratégias de Gestão adoptadas pelas PMEs face a Situação de Crise em Moçambique - Estudo de caso Lucas Investments, Lda (2016 -2018)*. Universidade de Católica de Moçambique. Recuperado a partir de [http://197.249.65.29/repositorio/IMG/pdf/dissertacao\\_final\\_-\\_luis.pdf](http://197.249.65.29/repositorio/IMG/pdf/dissertacao_final_-_luis.pdf)
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estrategicamente Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Ediciones Deusto. Recuperado de [https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/37/36182\\_Pensar\\_estrategicamente.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/37/36182_Pensar_estrategicamente.pdf)
- Hadiannasab, A. (2021). *A Study of Authentic Leadership and Organisational Learning, and Common Method Bias in Sport Management Research*. La Trobe University. Recuperado a partir de <https://ltu-figshare-repo.s3.aarnet.edu.au/ltu-figshare-repo/28889619/Thesis.pdf?AWSAccessKeyId=RADjuIEiStOwNiA&Expires=1638587705&Signature=x%2BhjVo6RzUdvi1JUBgNoSlu%2BoF4%3D>
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (octava edi). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Saint Paul Conn: West publishing Company.
- Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas. (2016). Perfil das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique. Mozambique. Recuperado de <https://www.giz.de/en/downloads/giz2016-pt-PME-in-mocambique-situacao-e-desafios.pdf>
- Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas. (2014). PME em Moçambique: Oportunidades e Desafios. Recuperado 26 de junio de 2021, de <https://silo.tips/download/pme-em-moambique-opportunidades-e-desafios>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. y Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Execulive*, 15(1), 49-64. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/280298321\\_Integrating\\_Entrepreneurship\\_and\\_Strategic\\_Management\\_Action\\_to\\_Create\\_Firm\\_Wealth/link/5612703808ae4833751c57d9/download](https://www.researchgate.net/publication/280298321_Integrating_Entrepreneurship_and_Strategic_Management_Action_to_Create_Firm_Wealth/link/5612703808ae4833751c57d9/download)
- Kaufmann, F. (2016). Política Centrada nas Micro, Pequenas e Médias Empresas: situação, justificação e desafios. Maputo, Mozambique: AHK. Recuperado de <https://www.giz.de/en/downloads/giz2016-pt-PME-in-mocambique-situacao-e-desafios.pdf>
- Kershaw, R. (2004). Measuring Performance During Economic Slowdowns. *Cost Management*, 18(5), 31-37.
- Lee, J. (1987). *A Comparative Study of the Relationship Between Strategy and Business Performance: Industrialised Countries and Newly-Industrialising Countries (United States, Japan, Korea, Taiwan)*. The University of Mississippi. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Lezana, Á. G. R. (1995). *Desarrollo regional através del estímulo a las empresas de pequeña dimensión: una propuesta para el diseño y puesta en práctica de*

- programas de promoción. Universidad Politécnica de Madrid.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W. y Palich, L. E. (2008). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras* (14a. ed.). CENGAGE Learning.
- Man, M. M. K. y Wafa, S. A. (2009). The Relationship Between Innovativeness, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector. *The Business Review*, 13(2), 145-154. Recuperado de <http://centaur.reading.ac.uk/83223/>
- Melo, K. B. y Prieto, M. F. (2013). *A gestão de custos em micro e pequenas empresas - MPES: Um estudo de caso em empresas de panificação na cidade de Uberlândia*. Pará. Recuperado a partir de [http://csearsouthamerica.org/2013/sites/default/files/23\\_a\\_gestao\\_de\\_custos\\_em\\_micros\\_e\\_pequenas\\_empresas\\_-\\_mpes\\_um\\_estudo\\_de\\_caso\\_em\\_empresas\\_de\\_panificacao\\_na\\_cidade\\_de\\_uberlandia.pdf](http://csearsouthamerica.org/2013/sites/default/files/23_a_gestao_de_custos_em_micros_e_pequenas_empresas_-_mpes_um_estudo_de_caso_em_empresas_de_panificacao_na_cidade_de_uberlandia.pdf)
- Ministério da Indústria e Comércio. (2006). Diagnóstico do Sector da Indústria e Propostas de Intervenção. Maputo: Direcção Nacional da Indústria.
- Ministério de Economia e Finanças. (2007). Estratégias para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas Moçambique. Maputo, Mozambique. Recuperado de <https://www.mef.gov.mz/index.php/documentos/96-estrategia-para-o-desenv-das-pmes/file>
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. y Ghoshal, S. (2007). *O Processo da Estratégia: conceito, contextos e caso seleccionados*. (L. de O. Da Rocha, Ed.) (4a ed.). Porto Alegre: Artmed: bookman.
- Nag, R., Hambrick, D. C. y Chen, M.-J. (2007). What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/20141958>
- Narciso, J. E. C. y Pulido, M. A. C. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Nova, L. C., Moreno, S. M. y Moreno, L. A. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). *Revista Espacios*, 41(41), 238-252. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 354-366. Recuperado de <https://aameg.org/wp-content/uploads/2013/10/Porter-Kramer-Strategy-Society-The-Link-between-Competitive-Advantage-CSR-2006.pdf>
- Quibe, A. G. (2015). *Os instrumentos utilizados na elaboração de estratégias empresariais em Moçambique: o caso das empresas nacionais*. Instituto Universitário de Lisboa. Recuperado a partir de <http://hdl.handle.net/10071/11115>
- Ramachandran, J., Mukherji, S. y Sud, M. (2006). Strategic entrepreneurship in a globalising economy: evidence from emerging economies. *Indian Institute of Management Bangalore*, 18(3). Recuperado de <https://repository.iimb.ac.in/handle/2074/12472>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, M. del P. B. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edic). México: McGraw-Hill Educations. Recuperado de [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Silva, W. R. da. (1988). Estrategia competitiva: uma ampliação do modelo de Porter. *Revista de Administração de Empresas*, 28(2), 33-41. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901988000200004>
- Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1998). *Dirección y*

*administración estratégicas.* Conceptos, casos y lecturas. México: Editorial McGraw-Hill.

TICA\_DE\_NEGOCIOS\_ADMINISTRACIÓN\_ES-  
TRATÉGICA\_Y\_POLÍTICA\_DE\_NEGOCIOS

Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos* (Décima ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.academia.edu/28136427/ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍ->

Wichitsathian, S. y Nakruang, D. (2019). Knowledge Integration Capability and Entrepreneurial Orientation: Case of Pakthongchai Silk Groups Residing. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 977-989. [https://doi.org/http://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(13\)](https://doi.org/http://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(13))