

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN GERENCIA
DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS DE LAS BARRERAS QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL SECTOR
MANUFACTURERO, SUBSECTOR C10: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS
ALIMENTICIOS, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y EL CANTÓN
RUMIÑAHUI**

GABRIELA STEFANIA ZAPATA MONCADA

DIRECTOR: DRA. CECILIA PATRICIA LEÓN VEGA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, AGOSTO 2022

INDICE

1. RESUMEN Y ABSTRACT.....	VI
1.1. Resumen	VI
1.2. Abstract.....	VI
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3. MARCO CONCEPTUAL	10
3.1. Planificación Estratégica	10
3.2. El estado de las PYMES en el país.....	11
3.3. La industria de elaboración de productos alimenticios -CIUU 10	14
3.4. Planificación Estratégica en las Pyme	14
3.5. Barreras para la implementación de la planificación estratégica	16
4. METODOLOGÍA Y DATOS.....	20
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23
5.1. Empresas con Plan Estratégico.....	24
5.2. Barreras que dificultan la implementación del plan estratégico.....	29
6. CONCLUSIONES	32
7. LIMITACIONES	34
8. RECOMENDACIONES.....	34
9. REFERENCIAS.....	35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterios para ser una PYME	11
Tabla 2 Clasificación de empresas por número de empresas, ventas totales y plazas de empleo	12
Tabla 3 Empresas por actividad económica según; numero de empresas, ventas totales y plazas de empleo	12
Tabla 4 Estructura Esquemática por grupos (Literal + Tres Dígitos)	14
Tabla 5 Factores que impiden llevar planificación estratégica	16
Tabla 6 Causas que dificultan no disponer de un plan estratégico.....	21
Tabla 7 Factores que impiden la implementación de un plan estratégico.....	22

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cargo de la persona que llena la encuesta	23
Figura 2 ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?.....	24
Figura 3 Año de elaboración de la última planificación	25
Figura 4 Estado de ejecución del plan estratégico	25
Figura 5 Elementos que contiene el plan estratégico	26
Figura 6 ¿Qué técnicas / herramientas utilizaron para el análisis del contexto externo de la empresa?.....	27
Figura 7 ¿Qué técnicas / herramientas utilizaron para el análisis del contexto interno de la empresa?.....	28
Figura 8 Empresas que no cuentan con un plan estratégico.....	29
Figura 9 Evalúe la influencia de las siguientes causas para no disponer de un plan estratégico	30
Figura 10 Disponibilidad de tiempo.....	31
Figura 11 Carencia de un equipo de planificación.....	32

HOJA DE DIRECTOR

HOJA DE LECTORES

1. RESUMEN Y ABSTRACT

1.1. Resumen

El objetivo de esta investigación es caracterizar las barreras para la implementación de la planificación estratégica en las PYMES del sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito y Cantón Rumiñahui. Para ello, fueron analizadas 53 empresas del subsector C10: elaboración de productos alimenticios utilizando un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. Los resultados obtenidos sirven como diagnóstico de la situación actual, confirmando que las PYMES aún tienen ante sí, un reto en cuestión de planeación estratégica y se obtiene que el 75% de PYMES encuestadas no cuentan con un plan estratégico, en este porcentaje la mayor parte son empresas pequeñas con el 78% y el 22% corresponde a empresas medianas. Finalmente se identifica que las principales barreras que limitan la implementación de un plan estratégico son la disponibilidad de tiempo y la carencia de un equipo de planificación con un 36% sobre el total.

PALABRAS CLAVE: barreras, planificación estratégica, herramientas, estrategia, PYMES.

1.2. Abstract

The objective of this research is to characterize the barriers to the implementation of strategic planning in SMEs in the manufacturing sector of the Metropolitan District of Quito and Rumiñahui Canton. For this, 53 companies of the C10 subsector were analyzed: manufacturing of food products using a descriptive quantitative approach. The results obtained serve as a diagnosis of the current situation, confirming that SMEs still face a challenge in terms of strategic planning and it is obtained that 75% of SMEs surveyed do not have a strategic plan, in this percentage the majority they are small companies with 78% and 22% correspond to medium-sized companies. Finally, it is identified that the main barriers that limit the implementation of a strategic plan are the availability of time and the lack of a planning team with 36% of the total.

KEYWORDS: barriers, strategic planning, tools, strategy, SMEs.

2. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica cumple un papel importante para el desarrollo organizacional de una empresa (Mintzberg & Quinn, 1993) y es un mapa para llegar a la ventaja competitiva en la industria, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica (Thompson et al., 2012). Esta ciencia según (Fred, 2013, p. 5) “se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización”. Frente a los múltiples desafíos del entorno, el ritmo del cambio y las oportunidades que existen en los mercados globales, la planificación estratégica hace que un negocio sea más proactivo y que se orienten todos los esfuerzos hacia las metas y objetivos generales (Gregory et al., 2011). Frecuentemente la realización de planificación estratégica es más formal en empresas más grandes y consolidadas (Fred, 2013), mientras que en empresas pequeñas es poco usual que adopten un plan estratégico mediante un formato escrito, por lo general según (Thompson et al., 2012, p. 38) “es más común que residan en las ideas y convicciones del propietario o directivos, cuyos aspectos se revelan en reuniones y conversaciones con el personal”.

Los elementos estratégicos como son; visión, misión, objetivos estratégicos y las actividades que se realizan en el día a día para el cumplimiento de dichos objetivos son el estado futuro de toda empresa, por lo que resulta importante que los propietarios y gerentes cuenten con el conocimiento y las herramientas que les permita el logro de sus objetivos. Sin embargo, diferentes investigaciones evidencian que gran parte de las microempresas y la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), se enfrentan a diferentes circunstancias en el camino que afectan su rendimiento y su competitividad. Entre ellos se encuentra la carencia de planificación estratégica (Mora Riapira et al., 2015).

Según (Lo & Sugiarto, 2021) que investigó la planificación estratégica en PYMES en el sector hotelero, indica que los hoteles pequeños y medianos, luchan por sobrevivir frente a una feroz competencia. La incapacidad de los hoteles locales para competir se observa a través de la caída o estancamiento de la tarifa promedio de venta de habitaciones, si esta condición persiste podría conducir a la quiebra del negocio, donde los ingresos ya no puedan cubrir los costos operativos, provocando el cierre del negocio o la venta de la propiedad a cadenas hoteleras internacionales, el estudio revela que la planificación estratégica es vital para la supervivencia de estos negocios y que existe una relación positiva entre la estrategia y el aprendizaje organizacional, lo cual fortalece el desempeño empresarial y, por lo tanto, conducirá a mayores posibilidades de supervivencia de las empresas. (Nyuur, 2015) pone de manifiesto que las PYMES resultan muy

importantes para la salud de la economía mundial, así como para las economías nacionales de los países desarrollados y en desarrollo. Sin embargo, la mayoría de las PYMES no sobreviven más allá de las primeras etapas de su propio ciclo de vida, la alta tasa de fracaso de las PYME a corto y medio plazo coloca el tema de la planificación estratégica como una actividad necesaria que podría ayudarles a examinar el entorno tanto interno, como externo y adaptarse estratégicamente al entorno empresarial siempre cambiante y desafiante para sobrevivir o lograr ventaja competitiva.

Un estudio comparativo de las prácticas de planificación estratégica de las PYMES y las organizaciones empresariales de gran tamaño determinó que, las PYMES deben adoptar un enfoque proactivo para diseñar e implementar estrategias para competir eficazmente con organizaciones más grandes, puesto que la mayoría de las estrategias aplicadas por las PYME son emergentes, lo que puede deberse a barreras que les impide desarrollar una planificación estratégica completa. Si bien las estrategias emergentes son efectivas para dar una respuesta oportuna a las necesidades de la empresa, las estrategias a largo plazo brindan un sentido claro de dirección y conducen a mejores resultados de desempeño (Siddique, 2015). La implementación hoy en día, de la planificación estratégica en las PYMES, es una variante que ayuda a las organizaciones a adquirir y construir conocimiento, ya que genera que la empresa logre comprender y gestionar los principales procesos en un contexto dado y facilite la toma de decisiones (Casas et al., 2020).

Según (Glonti et al., 2021), la Pequeña y Mediana Empresas (PYME) es uno de los sectores más importantes de la economía de una nación, puesto que determina la tasa de crecimiento económico de un país, la estructura del producto nacional bruto y resuelve problemas críticos a los que se ve expuesta una región, como lo es: el desempleo, los bajos ingresos y la falta de producción, mediante: la generación de puestos de trabajo, la superación de los monopolios sectoriales y territoriales, y la introducción de innovaciones, dichas empresas se enfrentan a escenarios inciertos, por lo que es necesario que las mismas desarrollen una planificación estratégica que pueda adaptarse a estos cambios (Sumiati, 2020). En el Ecuador, según el (INEC, 2020) en el análisis realizado de la distribución del número de empresas según tamaño, después de las microempresas, las PYMES son el segmento con mayor participación, representando un porcentaje del 8% del total de empresas, y del análisis de la distribución de plazas de empleo registrado según tamaño de empresas, seguido de las grandes empresas las PYMES son las que generan en mayor proporción plazas de trabajo, representando el 34% del total analizado.

En el Ecuador como América latina, no se han encontrado estudios que evidencien las barreras que impiden la implementación de la planificación estratégica en las PYMES del sector manufacturero de empresas de elaboración de productos alimenticios. Por lo anteriormente mencionado, este estudio tiene por objeto caracterizar las barreras que dificultan la implementación de la planificación estratégica de las pequeñas y medianas empresas del subsector C10: elaboración de productos alimenticios, en el Distrito Metropolitano de Quito y Cantón Rumiñahui.

3. MARCO CONCEPTUAL

La sustentación del estudio toma como referencia investigaciones previas relacionadas con barreras que dificultan la implementación de la planificación estratégica de las pequeñas y medianas empresas.

3.1. Planificación Estratégica

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la direccionen y que, mediante un análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica (Batra et al., 2018), que se define como el proceso por el cual los gerentes ponen en orden sus objetivos y sus acciones en el tiempo (Sallenave, 2002), y sus bases dependen de que los gerentes comprendan a los competidores, mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo, con lo cual les permita generar una ventaja competitiva y adaptarse al entorno (David, 2003).

Para (David, 2003) la planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos, integrando a todas las áreas de la organización: la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora con el fin de lograr el éxito de la empresa.

El beneficio de que una organización cuente con una planificación estratégica es que ayuda a las mismas a formular estrategias mejores mediante un enfoque racional, sistemático y lógico, diversas investigaciones indican que las empresas que implementan y ejecutan planificación estratégica son más sustentables y exitosas que aquellas que no realizan planificación estratégica puesto que muestran una mejora de gran magnitud en áreas como: ventas, rentabilidad y productividad (David, 2003).

3.2. El estado de las PYMES en el país

En el Ecuador, El Servicio de Rentas Internas (SRI), define a las PYMES a las pequeñas y medianas empresas como “el conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”(SRI, 2017).

En la Tabla 1 se presenta un resumen de los criterios actuales de clasificación.

Tabla 1. Criterios para ser una PYME

Clasificación legal de las PYMES	Volumen de Ventas		Número de Trabajadores	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Mediana B	\$2'000.001	\$5'000.000	100	199
Mediana A	\$1'000.001	\$2'000.000	50	99
Pequeña	\$100.001	\$1'000.000	10	49

Fuente: INEC (2020)

En el Ecuador según el (INEC, 2020), después de las microempresas las PYMES representan el mayor porcentaje del número de empresas siendo este del 8%, en cuanto a las ventas totales seguido de las grandes empresas, las PYMES tienen la mayor representatividad, con un 27% y en cuanto a las plazas de empleo después de las grandes empresas, las PYMES, son las que más generan empleo en el país con 34%. La supervivencia y el crecimiento de estas empresas muestran un impacto considerable en el desempeño socioeconómico del Ecuador; de allí la importancia de estudiar este segmento de empresas.

Tabla 2. Clasificación de empresas por número de empresas, ventas totales y plazas de empleo

Tamaño empresa	de Nro. Empresas	% Total	Ventas Totales	% Total	Plazas de empleo registrado total	% Total
Total	846.265	100,00%	\$ 145.669.265.369	100,00%	2.845.018	100,00%
<i>Grande</i>	3.932	0,46%	\$ 105.405.424.371	72,36%	1.125.600	39,56%
Mediana A	7.565	0,89%	\$ 9.031.485.632	6,20%	214.539	7,54%
Mediana B	5.075	0,60%	\$ 14.275.194.538	9,80%	258.860	9,10%
Pequeña	52.079	6,15%	\$ 15.499.475.628	10,64%	498.359	17,52%
<i>Microempresa</i>	777.614	91,89%	\$ 1.457.685.200	1,00%	747.660	26,28%

Fuente: INEC (2020)

Tabla 3. Empresas por actividad económica según; número de empresas, ventas totales y plazas de empleo

Actividad Económica	Empresas según participación nacional		Ventas totales según participación en el total		13 Plazas de empleo registrado del total	
	Nro. Empresas	% Total	Ventas Totales	% Total	Plazas de empleo	% Total
Total	846.265	100,00%	\$145.669.265.369	100,00%	2.845.018	100,00%
<i>Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.</i>	290.635	34,34%	\$ 55.659.598.660	38,21%	527.356	18,54%
<i>Industrias manufactureras.</i>	70.449	8,32%	\$ 30.658.873.462	21,05%	355.268	12,49%
<i>Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.</i>	80.784	9,55%	\$ 10.019.336.488	6,88%	157.400	5,53%
<i>Transporte y almacenamiento.</i>	78.459	9,27%	\$ 5.537.537.283	3,80%	155.106	5,45%
<i>Otras actividades de servicios.</i>	74.937	8,86%	\$ 854.803.756	0,59%	69.047	2,43%
<i>Actividades profesionales, científicas y técnicas.</i>	61.573	7,28%	\$ 3.165.707.769	2,17%	151.196	5,31%
<i>Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.</i>	54.974	6,50%	\$ 1.480.282.795	1,02%	106.987	3,76%
<i>Construcción.</i>	26.755	3,16%	\$ 3.530.541.207	2,42%	98.398	3,46%
<i>Enseñanza.</i>	24.842	2,94%	\$ 1.835.733.178	1,26%	302.150	10,62%
<i>Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.</i>	21.323	2,52%	\$ 2.525.122.984	1,73%	223.358	7,85%
<i>Actividades inmobiliarias.</i>	20.879	2,47%	\$ 1.227.374.885	0,84%	41.464	1,46%
<i>Actividades de servicios administrativos y de apoyo.</i>	18.401	2,17%	\$ 2.105.896.551	1,45%	150.756	5,30%
<i>Información y comunicación.</i>	7.997	0,94%	\$ 4.511.931.640	3,10%	52.098	1,83%
<i>Artes, entretenimiento y recreación.</i>	5.588	0,66%	\$ 267.166.469	0,18%	16.576	0,58%
<i>Actividades financieras y de seguros.</i>	2.778	0,33%	\$ 9.910.268.126	6,80%	70.497	2,48%
<i>Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.</i>	2.104	0,25%	\$ 20.445.340	0,01%	291.970	10,26%
<i>Explotación de minas y canteras.</i>	1.735	0,21%	\$ 8.598.521.380	5,90%	33.829	1,19%
<i>Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.</i>	1.569	0,19%	\$ 822.922.834	0,56%	22.812	0,80%
<i>Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.</i>	483	0,06%	\$ 2.937.200.562	2,02%	18.750	0,66%

Fuente: INEC (2020)

Según el (INEC, 2020), la industria manufacturera en el 2020 representó el 8.32% del total de empresas a nivel nacional, en lo que corresponde a la ventas y a las plazas de empleo generadas, esta industria ocupó el segundo lugar de total de actividades económicas que existen el país, con el 21.05% y el 12.49% respectivamente.

3.3. La industria de elaboración de productos alimenticios -CIUU 10

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIUU) según el (INEC, 2012) integra una estructura de clasificación uniforme y consistente correspondiente a las actividades económicas de producción, de un cierto sector de la economía, conforme la actividad económica principal que desempeñe. La industria manufacturera se encuentra asignada en la sección “C” de la estructura esquemática por secciones, dentro del CIUU 10: Industria Manufacturera en el sector de Elaboración de productos alimenticios, pertenecen los siguientes grupos (literal más tres dígitos):

Tabla 4. Estructura Esquemática por grupos (Literal + Tres Dígitos)

C101. Elaboración y conservación de carne
C102. Elaboración y conservación de pescados, crustáceos y moluscos
C103. Elaboración y conservación de frutas, legumbre y hortalizas
C104. Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
C105. Elaboración de productos lácteos
C106. Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
C107. Elaboración de otros productos alimenticios
C108. Elaboración de alimentos preparados para animales

Fuente: INEC (2012)

3.4. Planificación Estratégica en las Pyme

Según (Glonti et al., 2021), la Pequeña y Mediana Empresas (PYME) es uno de los sectores más importantes de la economía de una nación, puesto que determina la tasa de crecimiento económico de un país, la estructura del producto nacional bruto y resuelve problemas críticos a los que se ve expuesto una región, como lo es: el desempleo, los bajos ingresos y la falta de producción, mediante: la generación de puestos de trabajo, la superación de los monopolios sectoriales y territoriales, y la introducción de innovaciones, dichas empresas se enfrentan a escenarios inciertos,

por lo que es necesario que las mismas desarrollen una planificación estratégica que pueda adaptarse a estos cambios (Sumiati, 2020).

Según (Lo & Sugiarto, 2021) que investigó la planificación estratégica en PYMES en el sector hotelero, indica que los hoteles pequeños y medianos, luchan por sobrevivir frente a una feroz competencia. La incapacidad de los hoteles locales para competir se observa a través de la caída o estancamiento de la tarifa promedio de venta de habitaciones, si esta condición persiste podría conducir a la quiebra del negocio, donde los ingresos ya no puedan cubrir los costos operativos, provocando el cierre del negocio o la venta de la propiedad a cadenas hoteleras internacionales, el estudio revela que la planificación estratégica es vital para la supervivencia de estos negocios y que existe una relación positiva entre la estrategia y el aprendizaje organizacional, lo cual fortalece el desempeño empresarial y, por lo tanto, conducirá a mayores posibilidades de supervivencia de las empresas. (Nyuur, 2015) pone de manifiesto que las PYMES resultan muy importantes para la salud de la economía mundial, así como para las economías nacionales de los países desarrollados y en desarrollo. Sin embargo, la mayoría de las PYMES no sobreviven más allá de las primeras etapas de su propio ciclo de vida, los factores principales que explicarían este fracaso son la falta de planificación y previsión, esta alta tasa de fracaso de las PYME a corto y medio plazo, pone a la planificación estratégica como una actividad necesaria para las organizaciones para ayudarles a examinar el entorno tanto interno, como externo y que puedan adaptarse estratégicamente al entorno empresarial siempre cambiante

Un estudio comparativo de las prácticas de planificación estratégica de las PYMES y las organizaciones empresariales de gran tamaño determinó que, las PYMES deben adoptar un enfoque proactivo para diseñar e implementar estrategias para competir eficazmente con organizaciones más grandes, puesto que la mayoría de las estrategias aplicadas por las PYME son emergentes, lo que puede deberse a barreras que les impide desarrollar una planificación estratégica completa. Si bien las estrategias emergentes son efectivas para dar una respuesta oportuna a las necesidades de la empresa, las estrategias a largo plazo brindan un sentido claro de dirección y conducen a mejores resultados de desempeño. Las PYMES pueden considerar enfocarse en tales resultados con una planificación más sistemática de sus objetivos organizacionales y estrategias de acción (Siddique, 2015). La implementación hoy en día, de la planificación estratégica en las PYMES, es una variante que ayuda a las organizaciones a adquirir y construir conocimiento, ya

que genera que la empresa logre comprender y gestionar los principales procesos en un contexto dado y facilite la toma de decisiones (Casas et al., 2020).

En un estudio realizado a las MIPYMES del sector comercial de Bogotá en donde se investiga la aplicación de los procesos de planificación estratégica y su relación con el nivel de competitividad empresarial, se manifiesta que en las MIPYMES es importante diseñar estrategias que puedan permitir la supervivencia y el crecimiento de dichas organizaciones, se muestran un impacto favorable en las variables socioeconómicas de un país, además se identificó en el análisis de los resultados que la planificación estratégica además de contribuir de gran manera a mejorar la competitividad de las organizaciones, aporta a que las demás áreas de la organización, trabajen en función de un mismo fin, el estudio concluye indicando que las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión son importantes para el óptimo desempeño de estas organizaciones (Mora Riapira et al., 2015).

3.5. Barreras para la implementación de la planificación estratégica

(David, 2003) determinó que las organizaciones no llevan a cabo ninguna planeación estratégica o la misma no es la adecuada por las siguientes razones:

Tabla 5. Factores que impiden llevar planificación estratégica

Factores	Explicación
Falta de conocimiento o experiencia en la planeación estratégica	No se realizan capacitaciones en planeación estratégica.
Deficiencia en las estructuras de recompensas	Falta de incentivos ante haber alcanzado situaciones de éxito, pero si se fracasa la organización si actúa ante ello.
Soluciones de emergencia	La organización se concentra en resolver problemas que se dan de último momento y dejan de lado el tiempo para la planeación.
Pérdida de tiempo	Al no estarse generando ningún producto comercializable, las organizaciones ven a la planificación estratégica como una pérdida de tiempo.

Muy costosa	Las organizaciones ven a la planificación estratégica en términos monetarios y de tiempo como algo muy costoso.
Holgazanería	Las personas no hacen los esfuerzos necesarios para formular un plan.
Satisfacción con el éxito	Las empresas al tener éxito pueden interpretar que, al estar marchando bien las cosas, no necesitan planear.
Miedo al fracaso	Cuando se intentan actuar ante algo que va a tener un cambio significativo, existirá el riesgo a fracasar.
Exceso de confianza	Los gerentes sobreestiman su experiencia.
Malas experiencias anteriores	Los planes que hayan sido arduos, extensos, inflexibles o poco prácticos, llevan a formar malas experiencias
Intereses personales	Cuando se destaca a una persona que pertenece a la organización y la misma a alcanzado cierto estatus por haber usado un sistema de manera efectiva, es posible que perciba cualquier nuevo plan como una amenaza.
Miedo a lo desconocido	El asumir nuevos roles y manejar nuevos sistemas, llevan a las personas a desconfiar de su capacidad para adquirir nuevas habilidades.
Diferencia de opiniones	Los diferentes puntos de vista en la organización son motivo de que se considere que el plan a implementarse no es el adecuado.
Desconfianza	La administración que se lleva en la organización puede generar desconfianza entre los empleados.

Fuente: David (2003)

Algunos estudios han propuesto diferentes barreras que dificultan la ejecución de la planificación estratégica. Por ejemplo (Robinson & Pearce II, 1984), determinaron que el paso inicial para encontrar la manera de minimizar el efecto o eliminar las barreras que impiden la planificación estratégica es identificando dichas barreras, entre las más influyentes se encuentran: falta de tiempo y experiencia, el desconocimiento del proceso, la falta de conocimientos técnicos en cuanto al proceso de planificación y la desconfianza de los propietarios para dar a conocer los planes a los empleados y consultores externos. Del mismo modo (Beer & Eisenstat, 2000) identificaron seis barreras a las que llamaron los 6 asesinos silencios que impiden la ejecución: estilo gerencial, falta

de claridad en la estrategia, equipo de gestión ineficaz, pobre comunicación vertical, ineficiente coordinación entre funciones de la organización y liderazgo inadecuado.

Para (Wang et al., 2007), en su trabajo respecto a falta de planificación estratégica en las PYME, concluyeron que las barreras que dificultan la planificación son: falta de tiempo y experiencia, conocimiento inadecuado de los procesos de planificación, renuencia a compartir el plan estratégico con empleados y otros, incertidumbre ambiental, tamaño de la empresa, tipo de industria, barreras internas de implementación y el ciclo de vida empresarial. Adicionalmente indican que se podría elevar la calidad de la planificación estratégica si las PYMES disminuyen el impacto de las barreras anteriormente expuestas.

Según (Henthorne & Henthorne, 1993), una de las diferencias más notables entre las pequeñas y las grandes empresas es la ausencia de tiempo organizacional para actividades de gestión, como lo es la planificación estratégica la cual podría ocasionar demandas adicionales para la organización provocando una sobrecarga en la pequeña empresa. En un estudio realizado de la planificación de escenarios que es parte de la planificación estratégica por (Nyuur, 2015), señala que los factores que inhiben el uso de planificación en las PYMES son los recursos limitados de tiempo y finanzas, la capacidad de la mano de obra, la gestión de los gerentes por los siguientes motivos: focalizan sus esfuerzos en problemas internos y a corto plazo, tienen miedo al futuro, al fracaso o al éxito, y sus decisiones se basan en sus experiencias y el deseo de ir a lo seguro y evitar la incertidumbre.

La creación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas juegan un papel vital en el desarrollo económico de un país, puesto que son generadores de riqueza y empleo y contribuyen a la mejora de la competencia, la innovación, la iniciativa, el emprendimiento global y la productividad agregada, siendo el principal vehículo para que los nuevos emprendedores proporcionen a la economía ideas continuas de innovación y habilidades. Sin embargo, este segmento de empresas enfrenta comúnmente la escasez de una gestión adecuada y escasos recursos de financiación, entre otros (Rodrigues et al., 2021).

En un estudio realizado en 130 empresas manufactureras en México, que tenía por objetivo identificar los factores que desalientan la planificación y las barreras que impiden su ejecución, y su relación con el nivel de formalidad de la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas, se encontró que las barreras que impiden la planificación tienen un efecto menor en las PYME que tienen niveles de planificación más formales, lo que a su vez propicia un rendimiento superior (Estrada et al., 2005).

En una investigación realizada a las PYMES que exportan productos de confección textil, en la ciudad de Barranquilla, se identificó que estas empresas tienen dificultad para mantener un plan estratégico estable y sólido, pues no se consideran las proyecciones en función de las necesidades internas y externas, además dichas proyecciones se han visto seriamente afectadas por las disposiciones fiscales en lo que respecta a las divisas y las importaciones de sus insumos, también se ha constatado situaciones de conflicto entre los empleados, ya que existen diferencias entre los supervisores para la aplicación de estrategias, no se llega a consensos en la toma de decisiones y la comunicación se ha visto obstruida, entre los niveles gerenciales y el nivel operativo, por las exigencias y diferentes puntos que surgen de ambas partes. En tal sentido, las organizaciones requieren analizar las etapas de la planificación estratégica, para desarrollar procesos eficientes y que estén acorde a las necesidades organizacionales con un enfoque hacia la productividad, alto rendimiento y compromiso empresarial (García Guiliány et al., 2017).

Un estudio comparativo de las prácticas de planificación estratégica de las PYMES y las organizaciones empresariales de gran tamaño, indican en el análisis de la literatura que la implementación de la planificación estratégica en el sector de las PYMES es todavía rudimentaria en comparación con las organizaciones de gran tamaño y que la planificación estratégica con orientación a largo plazo no era una práctica común de estas empresas, en cuanto a los hallazgos de esta investigación demuestran que las PYMES tienden a usar un número limitado de herramientas de planificación estratégica, practican estrategias emergentes y, en su mayoría, persiguen estrategias a corto plazo, además este estudio revela que la mayoría de estas empresas parecen buscar herramientas y técnicas de planificación estratégica que sean fáciles de implementar y que ofrezcan información significativa sobre sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan. Todas estas barreras de implementación se deberían a la falta de recursos y conocimiento y uso de herramientas estratégicas (Siddique, 2015).

4. METODOLOGÍA Y DATOS

El diseño de la investigación tiene un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y tiene como objeto caracterizar las barreras que dificultan la implementación de la planificación estratégica de las pequeñas y medianas empresas del subsector C10: elaboración de productos alimenticios, en el Distrito Metropolitano de Quito y Cantón Rumiñahui. Identificando los factores que impiden la planificación estratégica, de acuerdo a las teorías propuestas por (Wang et al., 2007) y las barreras que dificultan su implementación según (Wessel, 1993) y (Beer & Eisenstat, 2000)

El tamaño de las empresas fue segmentado de acuerdo con su personal ocupado, en las siguientes categorías: Pequeña de 10 a 49 empleados y Mediana de 50 a 99 empleados. La población objeto de estudio comprende 123 PYMES del Distrito Metropolitano de Quito y el Cantón Rumiñahui con un tamaño de la muestra de 53 empresas, considerando un nivel de confianza de 95% con un margen de error del 10%.

Para la recolección de la información se aplicó una encuesta al personal administrativo o gerentes de las empresas entre los meses de enero a mayo del 2022, a este cuestionario se le dividió en 2 partes: datos generales de cada empresa y todo lo relacionado con la planificación estratégica: si la empresas cuentan con un plan estratégico, las causas que dificultan no disponer de un plan estratégico, el año de elaboración, periodo de cobertura y estado de ejecución del plan estratégico, maneras de sociabilización del plan y elementos que contiene el mismo, además de las herramientas y especificaciones de otros factores internos y externos, cada uno de estos apartados contribuyeron con diferentes criterios para el análisis de la investigación.

Para realizar la determinación de las causas que dificultan no disponer de un plan estratégico se tomó como referencia los factores mencionados por (Wang et al., 2007) y (Robinson & Pearce II, 1984). Para su medición, se aplicó la escala de Likert de 5 puntos siendo 1: Nada influyente; y, 5: Totalmente influyente. Ver Tabla 6.

Para la identificación de los factores que dificultan la implementación del plan estratégico, se enlisto los parámetros mencionados en los estudios de (Wessel, 1993) y (Beer & Eisenstat, 2000). Para su medición, se aplicó la escala de Likert de 5 puntos siendo 1: Nada influyente; y, 5: Totalmente influyente. Ver Tabla 7.

Tabla 6. Causas que dificultan no disponer de un plan estratégico

Factores	Escala de Likert				
	Nada	Poco	Medianamente	Suficiente	Mucho
	1	2	3	4	5
1) Disponibilidad de tiempo					
2) Experiencia de los directivos					
3) Carencia de un equipo de planificación					
4) Desconocimiento de los procesos de planificación					
5) Desconfianza de dar a conocer los planes a los empleados de la empresa					
6) Cambios en el entorno externo					
7) Tamaño de la empresa (pequeña o mediana)					
8) Actividad industrial					
9) Ciclo de vida de la empresa (empresa nueva o con varios años de experiencia en el mercado)					
10) Otros					

Fuente: Wang et al, (2007)

Tabla 7. Factores que impiden la implementación de un plan estratégico

Factores	Escala de Likert				
	Nada	Poco	Medianamente	Suficiente	Mucho
	1	2	3	4	5
Inadecuada comunicación					
Tiempo inadecuado para el cumplimiento de los objetivos					
Competencias poco desarrolladas del equipo directivo a cargo de la ejecución del plan					
Competencias poco desarrolladas de los empleados responsables de ejecutar el plan					
Falta de comprensión de los objetivos por parte del personal que ejecuta el plan					
Coordinación para la implementación del plan poco eficaz					
Factores externos a la empresa que afectaron la implementación del plan					
Otros					

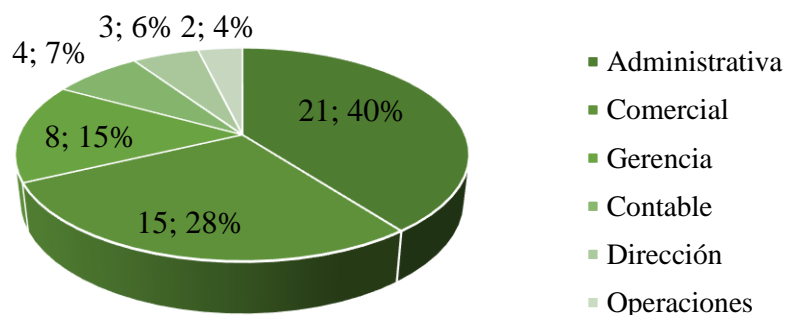
Fuente:(Beer & Eisenstat, 2000; Wessel, 1993)

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación del cuestionario a las 53 empresas encuestadas pertenecientes al subsector C10 elaboración de alimentos del sector manufacturero, localizadas en el Distrito Metropolitano de Quito y cantón Rumiñahui, permite obtener los siguientes resultados:

En lo que concierne al tamaño de empresas el 70% de las organizaciones encuestadas son empresas pequeñas, mientras que el 30% corresponde a empresas medianas, en lo que corresponde a los años de operación tanto las empresas de un rango hasta 5 años y las que se encuentran entre 6 a 10 años, tienen un porcentaje igual con el 21% respectivamente, por lo que se infiere que la gran mayoría de empresas encuestadas tienen una experiencia mayor de 10 años en el mercado representando por el 58% del total. Se pidió a los encuestados que indicaran que cargo ocupaban en sus organizaciones. De todos los encuestados, el 40% pertenece al área administrativa, el 28% al área comercial, el 15% se encuentra en un nivel gerencial, el 7% pertenecen al área contable, el 6% se encuentra en un nivel de dirección y el 4% pertenece al área de operaciones, como se indica en la Figura 1.

Figura 1. Cargo de la persona que llena la encuesta

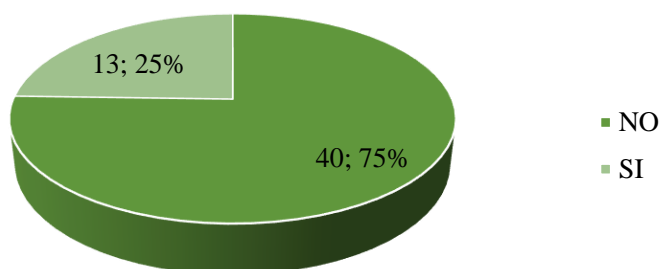


elaboración propia

Con relación a si las empresas PYMES pertenecientes al subsector C10, cuentan con un plan estratégico, el 75% han indicado que no poseen, mientras que el 25% si cuentan un plan estratégico. Según (Fred, 2013), el proceso de planificación estratégica en empresas consideradas grandes y consolidadas es más formal que en las pequeñas empresas, los resultados de esta investigación son similares a los obtenidos por (Nova et al., 2020) quienes indican que el 33% de las PYMES manufactureras colombianas de Sugamuxi aplican planificación estratégica mientras que las

empresas que no planifican se encuentran con el más alto porcentaje de paridad siendo este del 67%. (ver Figura 2).

Figura 2. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

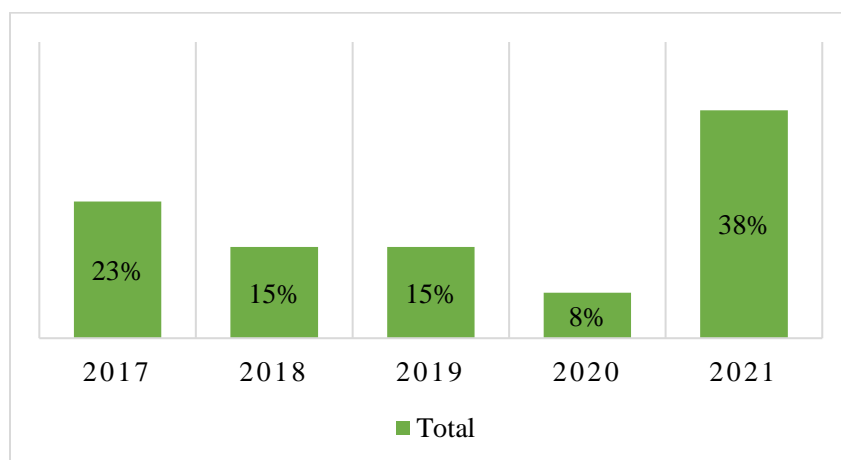


elaboración propia

En esta primera parte se presentará los resultados de las empresas que cuentan con un plan estratégico y posteriormente se enfatizará en el análisis de los resultados de la identificación de barreras por las cuales las empresas encuestadas no han implementado un plan estratégico.

5.1. Empresas con Plan Estratégico

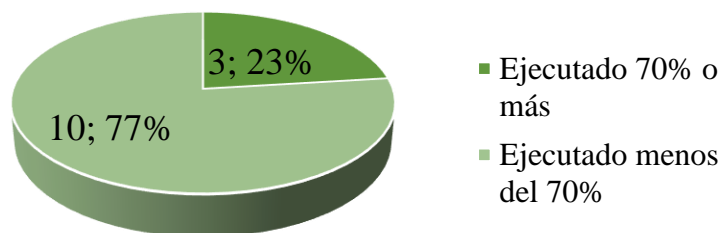
A continuación, se presenta la información que indica el año de elaboración de la última planificación estratégica

Figura 3. Año de elaboración de la última planificación

elaboración propia

Los resultados de la figura que antecede, muestra que el 38% de empresas elaboraron su plan estratégico posterior al año donde se iniciaba la crisis sanitaria (2020) debido al COVID-19, según (Mkhonza & Sifolo, 2022) en una investigación realizada a las PYMES, después del COVID-19, determina que el contexto cambiante en el que vivimos exige que los emprendedores y las MIPYMES adopten estrategias adaptativas ágiles para el éxito y la prosperidad de sus negocios (ver Figura 3).

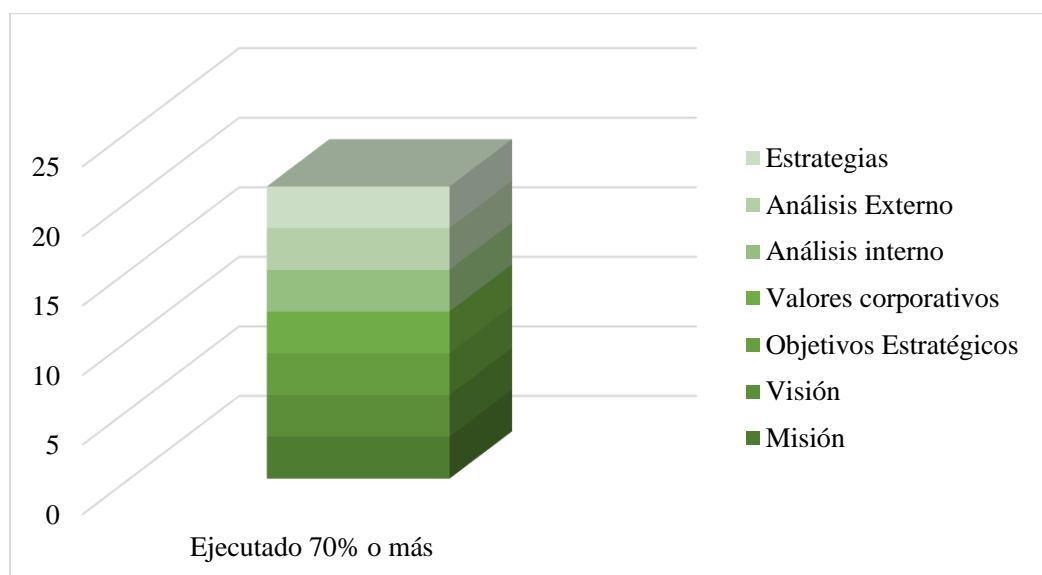
Continuando con el análisis, en lo que con que concierne al estado de ejecución del plan estratégico se evidencia que el 77% de empresas ejecutaron menos del 70% y apenas solo el 23% ejecutaron más del 70% o más (ver Figura 4).

Figura 4. Estado de ejecución del plan estratégico

elaboración propia

En cuanto a las empresas que conforman el 23% de haber ejecutado el 70% o más de su plan estratégico, las mismas poseen los elementos estratégicos que se pueden apreciar en la figura 5:

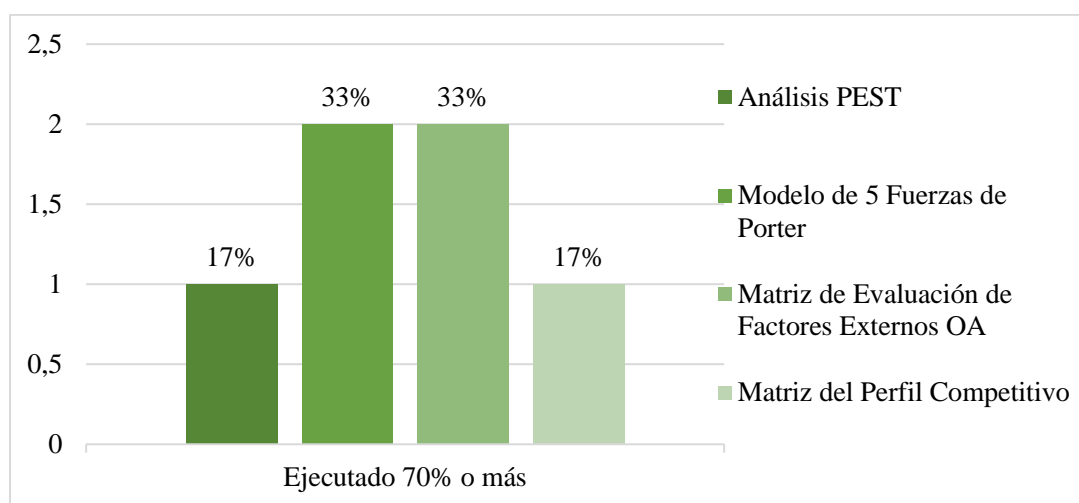
Figura 5. Elementos que contiene el plan estratégico



elaboración propia

En lo que corresponde a las herramientas para el análisis del contexto externo de la empresa, se evidencia que el 33% de empresas utilizan el modelo de 5 fuerzas de Porter, estos resultados coinciden con (Lumbanraja et al., 2020) quienes afirman en su estudio que muchas MIPYMES implementaron las cinco fuerzas de Porter, en su mayoría se enfocaron en las relaciones con proveedores, clientes y nuevos participantes en el negocio, el otro 33% utilizó la matriz de evaluación de Factores externos OA, según (Herliana et al., 2018), señalaron que muchos propietarios de MIPYMES utilizaban esta matriz para la penetración del mercado, la creación de redes y el desarrollo del mercado, el 17% de organizaciones utilizan el análisis PEST, estos resultados están de acuerdo con (Mkhonza & Sifolo, 2022), quienes destacaron que las MIPYMES implementaron el análisis PEST porque les ayudó a comprender su entorno empresarial el cual continúa cambiando, y el 17% restante utilizó la matriz de perfil competitivo, en un estudio realizado por (Uddin et al., 2015) se confirma que esta matriz es poco utilizada por las PYMES para identificar los factores claves de éxito (ver Figura 6).

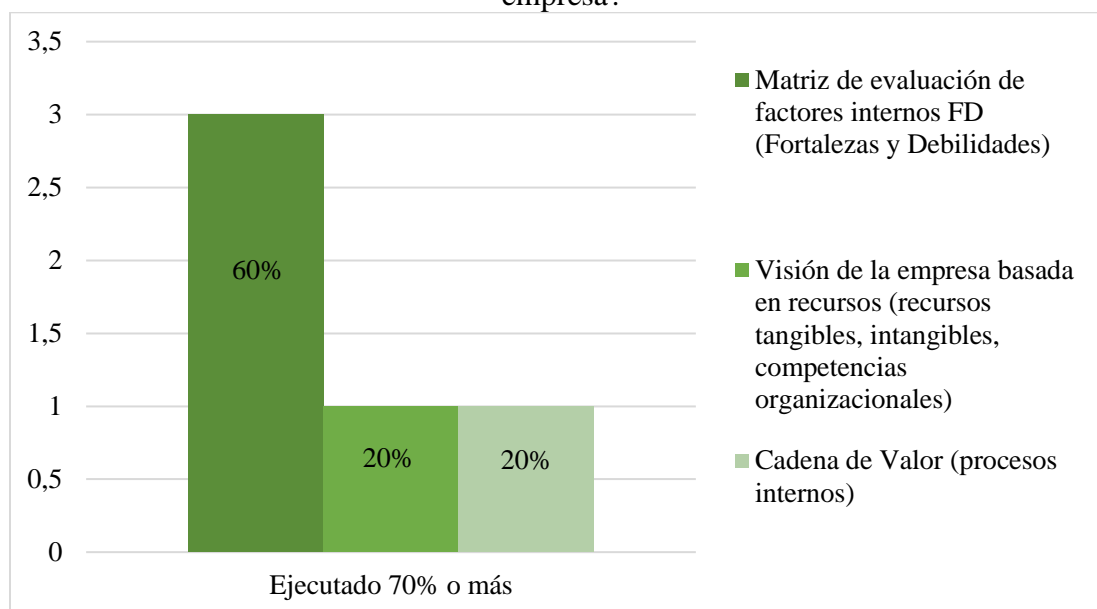
Figura 6. ¿Qué técnicas / herramientas utilizaron para el análisis del contexto externo de la empresa?



elaboración propia

En lo que respecta a las herramientas para el análisis interno de la empresa, el 60% utilizó la matriz de evaluación de factores internos, estos resultados coinciden con lo afirmado por (Mkhonza & Sifolo, 2022) quienes concluyeron que la mayoría de propietarios de las MIPYMES tenían conocimiento sobre esta técnica, en cuanto a la técnica visión de la empresa basada en recursos tuvo un resultado del 20%, los autores (Mora Riapira et al., 2015) indican en su estudio, que esta herramienta ayuda a las MIPYMES a identificar las capacidades y los recursos con los que cuenta la empresa y en lo que concierne a técnica de la cadena de valor tuvo también un 20%, este resultado coincide con (Mkhonza & Sifolo, 2022) los cuales indicaron que las MIPYMES implementaron esta herramienta para desarrollar y mantener relaciones con proveedores, clientes y el mercado en general (ver Figura 7).

Figura 7. ¿Qué técnicas / herramientas utilizaron para el análisis del contexto interno de la empresa?



elaboración propia

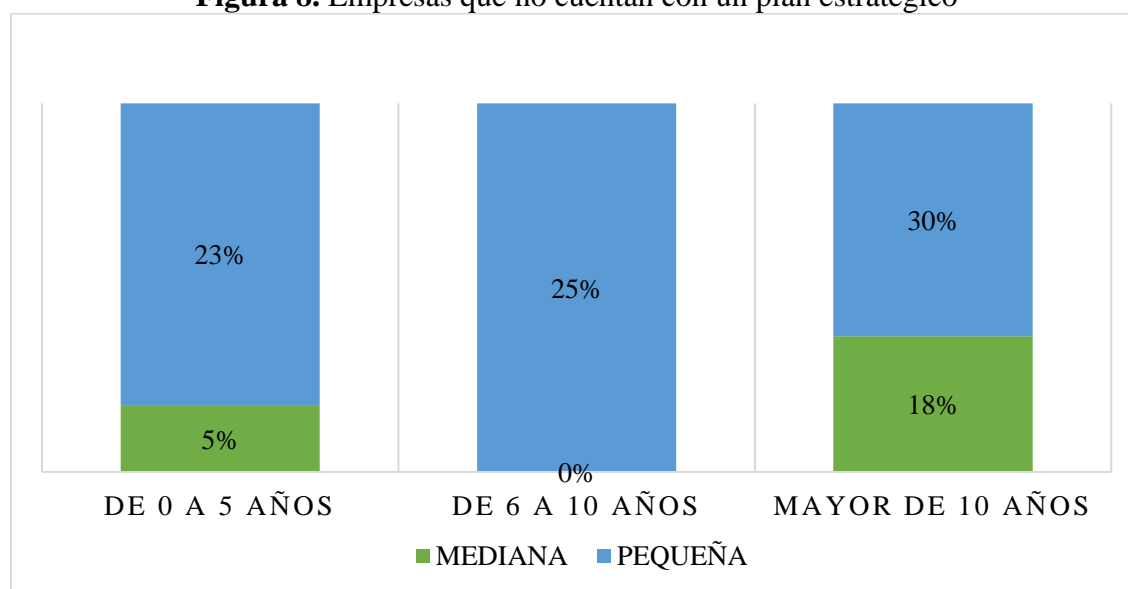
Con relación a las herramientas utilizaron las empresas encuestadas para la formulación de las estrategias, el 100% están familiarizadas con la matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), estos resultados coinciden con (Siddique, 2015) en donde el análisis FODA se presentó como la técnica más común tanto entre las PYME como entre las grandes empresas comerciales, en lo que corresponde a las herramientas como la matriz del perfil competitivo, matriz Boston Consulting Group BCG y la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, las empresas encuestadas indicaron no utilizar ninguna de ellas, estos resultados son muy cercanos al estudio realizado por (Mkhonza & Sifolo, 2022) en donde la mayoría de las MIPYMES afirmaron no utilizar las técnicas de matrices, en dicho estudio se revela que una de las razones es que son complejas de realizar y, como resultado, muchas empresas no las realizan, ya que algunas organizaciones no tienen suficiente conocimiento y en lo que concierne a que herramientas se utilizaron para controlar el avance de la planificación estratégica, el 33% lo hace mediante Balanced Scorecard, mientras que el 67% lo controla mediante Excel.

Los datos brindan un apoyo bastante consistente a los hallazgos de la investigación existente al mostrar que las PYMES tienden a usar un número limitado de herramientas de planificación estratégica

5.2. Barreras que dificultan la implementación del plan estratégico

Analizando los resultados obtenidos, de las 53 PYMES encuestadas, 40 de ellas no cuentan con un plan estratégico, por lo cual se analizará cada una de las causas que dificultan su implementación. En la figura 8 se presenta los resultados de las empresas que no cuentan con un plan estratégico de acuerdo con su antigüedad de operación, se observa que las empresas pequeñas en todos los años de antigüedad tienen el porcentaje más alto en comparación con las medianas empresas de no disponer de un plan estratégico. Referente a las empresas medianas de cero a cinco años, solo el 5% reportaron no contar y las de mayor a 10 años reportaran el 18%.

Figura 8. Empresas que no cuentan con un plan estratégico



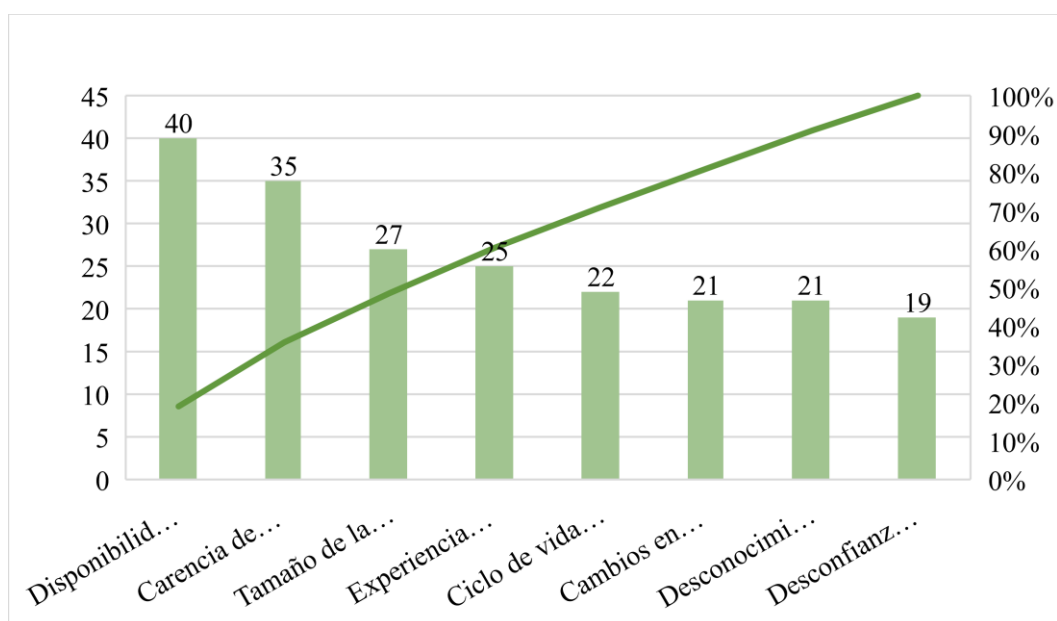
elaboración propia

El propósito de este estudio fue caracterizar las barreras para la implementación de la planificación estratégica en las PYMES del sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito y Cantón Rumiñahui. Se pidió a los encuestados evaluar la influencia de las siguientes 8 causas detalladas a continuación para no disponer de un plan estratégico estas fueron:

- Carencia de un equipo de planificación
- Disponibilidad de tiempo.
- Tamaño de la empresa (pequeña o mediana)
- Experiencia de los directivos
- Cambios en el entorno externo
- Desconfianza de dar a conocer los planes a los empleados de la empresa
- Ciclo de vida de la empresa
- Desconocimiento de los procesos de planificación

La figura 9 presenta el número de empresas que reportaron a cada uno de los factores descritos anteriormente como totalmente influyentes, en donde los factores más importantes son la disponibilidad de tiempo y la carencia de un equipo de planificación representando el 36% de las causas por las cuales las empresas presentan dificultades en la implementación de un plan estratégico, por tanto, en la medida que se puedan solventar estas barreras, las PYMES lograrán hasta en 80% sus resultados para disponer de un plan.

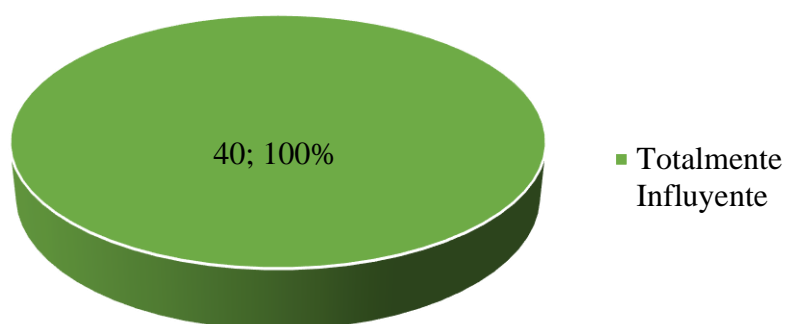
Figura 9. Evalúe la influencia de las siguientes causas para no disponer de un plan estratégico



elaboración propia

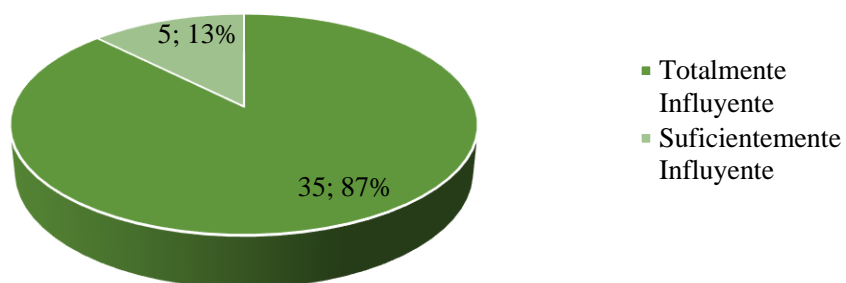
A continuación, se muestra los resultados a detalle de los dos factores más relevantes del estudio considerados como barreras de implementación como lo es la disponibilidad de tiempo, según (Cordeiro, 2013) indica que la demanda diaria de administrar un negocio reduce el tiempo disponible para una planificación estratégica efectiva, estos resultados coinciden con (Wang et al., 2007) quienes indican que la falta de tiempo es una de las barreras que perjudican y comprometen la planificación estratégica en la pequeña empresa. (ver Figura 10).

Figura 10. Disponibilidad de tiempo



elaboración propia

En cuanto al factor carencia de un equipo de planificación, la totalidad de las empresas coinciden en que es relevante este factor en las organizaciones, según (Cordeiro, 2013) manifiesta que al igual que las empresas más grandes, las pequeñas empresas deben realizar todas las funciones relacionadas con el negocio: finanzas, contabilidad, dotación de personal, planificación, producción, marketing, ventas, distribución, control, elaboración de informes. La diferencia clave es que las pequeñas empresas tienen menos recursos humanos y financieros para el cumplimiento de estas actividades, para (Nyuur, 2015), uno de los factores más destacados que inhiben el uso de la planificación es la limitación de recursos humanos calificados que dediquen tiempo a esta actividad (ver Figura 11).

Figura 11. Carencia de un equipo de planificación

elaboración propia

6. CONCLUSIONES

En lo que corresponde a las PYMES del subsector C10: elaboración de productos alimenticios, se concluye que las empresas de acuerdo al tamaño, la mayor parte son pequeñas y representan el 70% y las medianas tienen una representatividad del 30%, en cuanto a las organizaciones que no poseen un plan estratégico se evidencia que el 75% no tienen, mientras que el 25% si cuenta con uno, en lo que se refiere a las empresas que son parte del 75% de empresas de carecer de planificación estratégica, en su mayoría son empresas pequeñas representando el 78%, por consiguiente, solo el 22% de empresas son medianas, por tanto, es el segmento de empresas pequeñas quienes necesitan mayor atención, los resultados de esta investigación coinciden en gran medida con (Nova et al., 2020), quienes en su estudio realizado a las PYMES manufactureras de la provincia de Sugamuxi en Colombia revelan que el 67% de PYMES no aplican planificación estratégica en sus organizaciones debido a que desconocen de su funcionalidad, en lo que respecta a las empresas que si ejecuta el proceso de planificación estratégica los resultados fueron muy similares a los de esta investigación con el 33%.

EL 38% de las PYMES del subsector C10: elaboración de productos alimenticios, desarrollaron su plan estratégico posterior al año de inicio de la situación sanitaria causada por COVID-19 (año 2020), por tanto, se determina que el contexto cambiante en el que vivimos exige a los propietarios y gerentes de las PYMES, se adopten estrategias adaptativas ágiles para el éxito y la prosperidad

de sus negocios, los resultados obtenidos coinciden con (Mkhonza & Sifolo, 2022), quienes en su artículo de investigación a las MYPYMES de Sudáfrica analizan el proceso de planificación de estratégica después del COVID-19 y concluyeron que gran parte de las empresas estudiadas implementaron técnicas o herramientas de planificación en sus negocios.

Las herramientas de planificación estratégica más conocidas e implementadas por las empresas que si cuentan con un plan estratégico, fueron técnicas comunes, como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, matrices de evaluación de factores internos y externos y el análisis FODA, estos resultados coinciden con (Manco & Javier, 2020), quienes en una investigación a las PYMES de Barranquilla se determinó que las técnicas antes mencionadas y que son las establecidas en planificación estratégica, fueron las más utilizadas por el 67,6% de PYMES analizadas y se evidencia en dicho estudio que las herramientas de planeación son fundamentales en el proceso de crecimiento y direccionamiento de toda organización.

El presente estudio ha captado dos principales barreras de implementación de planificación estratégica, estos factores son la disponibilidad de tiempo, con un total del 100% de empresas que indican que dicho factor es totalmente influyente, este factor fue el segundo más importante en el estudio realizado por (Wijetunge, 2014) quien sostiene que la falta de tiempo, es una de las barreras que desalientan la implementación de la planificación en las PYMES y el segundo factor relevante es la carencia de un equipo de planificación estratégica, con un 87% de PYMES que indican que este factor es totalmente influyente, en lo que se refiere a este último factor los hallazgos coinciden con (Majama & Magang, 2017), quienes en su estudio realizado a PYMES de Botswana, afirman que el 64% empresas encuestadas indican que la falta de un equipo calificado y con conocimientos suficientes en el proceso de planificación es una de las barreras que impiden a las PYMES adopten una formulación y planificación estratégica. Por tanto, se concluye que estos dos factores afectan la capacidad de las PYMES para utilizar la planificación estratégica en la forma practicada por las grandes empresas.

7. LIMITACIONES

La voluntad de participar de los propietarios, gerentes y el personal quien conforma cada PYME en las encuestas fue un desafío, ya que no disponían de tiempo para contestar a las preguntas y cuando accedían a colaborar en la encuesta, necesitaban de una explicación rápida en las preguntas que tenían inquietud, además algunas citas que se acordaba con cada empresa fueron canceladas y pospuestas para una siguiente fecha, lo cual alargaba la obtención de las encuestas. Los propietarios y gerentes también se mostraron un poco reacios a dar información de sus empresas ya que indicaban que sus procesos internos prefieren manejarlos en reserva.

Los estudios futuros deberían extraer una muestra de PYMES de todo el territorio nacional para determinar si la ubicación es un factor determinante en la implementación de planificación estratégica.

8. RECOMENDACIONES

Estos hallazgos permiten brindar recomendaciones a los propietarios y gerentes de las PYMES del subsector analizado sobre cómo pueden mejorar el desempeño de sus negocios, a continuación, las mismas:

Las políticas de fomento empresarial local deben considerar el fortalecimiento de las capacidades de los empresarios en la gestión de sus procesos. No se trata únicamente de ofrecer apoyo financiero a las PYMES, sino también de proponer y desarrollar mecanismos que les permitan a dichas empresas realizar el óptimo manejo de esos recursos.

Las PYMES deben invertir en el desarrollo de capacidades de su personal, para tengan líderes que entiendan su crecimiento, acceso al mercado y sostenibilidad. Sumado a esto, existe la necesidad de que las PYMES capaciten a sus empleados para que desarrollen las habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo los planes previstos por sus dueños y gerentes.

Las PYMES deben aprovechar la tecnología e invertir en las habilidades clave necesarias para una planificación estratégica más eficaz.

9. REFERENCIAS

- Batra, S., Sharma, S., Dixit, M. R., & Vohra, N. (2018). Does strategic planning determine innovation in organizations? A study of Indian SME sector. *Australian Journal of Management*, 43(3), 493–513. <https://doi.org/10.1177/0312896217734893>
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The Silent killers of strategy implementation and learning. *IEEE Engineering Management Review*, 28(4), 35–45.
- Casas, M., Perez, M., Rojas, J., & Alvarez, J. (2020). Strategic Planning Model to improve Competitiveness for Service Industry SMEs using the Balanced Scorecard. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 1018). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25629-6_155
- Cordeiro, W. P. (2013). Small Businesses Ignore Strategic Planning at their Peril. *Academy of Business Research Journal*, 3, 22–30.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9th ed.). Pearson Education.
- Estrada, R., Garcia, D., & Sánchez, V. (2005). Barreras que dificultan la planificación estratégica en la PYME: una evidencia empírica en empresas mexicanas. *Universidad Autonoma de México*, 2.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica* (14th ed.). Pearson Education. <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Garcia Guiliany, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., Garcia Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52).
- Glonti, V., Manvelidze, R., & Surmanidze, I. (2021). The Contribution of SME to Regional Economic Development: On example of Adjara Autonomous Republic. *European Journal of Sustainable Development*, 10(1), 513–526. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p513>
- Gregory, D., G. Tom, L., & Alan, E. (2011). *Administración estratégica: textos y casos* (5th ed.). McGrawHill.
- Henthorne, B. H., & Henthorne, T. L. (1993). Identifying and Removing the Barriers to strategic marketing Planning within Medical Practices. *Health Marketing Quarterly*, 11(1–2), 59–76.

https://doi.org/10.1300/J026v11n01_06

Herliana, S., Lawiyah, N., & Aina, Q. (2018). SWOT analysis approach on SME's entrepreneurial competency. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(2), 1–6.

INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. (CIIU REV. 4.0). https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU_4.0.pdf

INEC. (2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2020*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Boletin_Tecnico_DIEE_2020.pdf

Lo, P., & Sugiarto, S. (2021). Strategic Planning in SMEs: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1157–1168. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.1157>

Lumbanraja, P., Dalimunthe, R., & Hasibuan, B. (2020). *Application of Porter's Five Forces to Improve Competitiveness: Case of Featured SMEs in Medan*. 2005. <https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288733>

Majama, N., & Magang, T. (2017). Strategic Planning in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Botswana SMEs. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 74. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p74>

Manco, A., & Javier, G. (2020). Planeación Estratégica en Pymes de Barranquilla. *Universidad Simon Bolivar*.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos* (2nd ed.). Prentice Hall Hispano Americana, S.A.

Mkhonza, V. M., & Sifolo, P. P. (2022). Investigating small, medium and micro-scale enterprises strategic planning techniques in Johannesburg central business district post-COVID-19 lockdown. *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 14(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v14i1.483>

Mora Riapira, E. H., Vera Colina, M. A., & Melgarejo Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>

Nova, L. C., Moreno, S. M., & Moreno, L. A. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi. *Revista Espacios*, 41,

- 1–15. <https://www.revistaespacios.com>
- Nyuur, R. (2015). Unlocking the potential barriers on SMEs' uptake of scenario planning. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 139–154. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2014-0007>
- Robinson, R., & Pearce II, J. (1984). Thrusts Strategic in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Review*, 9(1), 128–137.
- Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). Success Factors of SMEs: Empirical Study Guided by Dynamic Capabilities and Resources-Based View. *Sustainability (Switzerland)*, 13(21), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su132112301>
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planificación estratégica* (1st ed.). Norma.
- Siddique, M. (2015). A Comparative Study of Strategic Planning Practices of SMEs and Large-Sized Business Organizations in Emerging Economies: The Case of UAE. *Strategic Change*, 24, 553–567. <https://doi.org/10.1002/jsc.2039>
- SRI. (2017). *¿Qué son las PYMES?* Mipymes. https://www.sri.gob.ec/de/home?p_p_state=maximized&p_p_mode=view&refererPlid=49&saveLastPath=false&_com_liferay_login_web_portlet_LoginPortlet_mvcRenderCommandName=%2Flogin%2Flogin&p_p_id=com_liferay_login_web_portlet_LoginPortlet&p_p_lifecycle=0&_com_lif
- Sumiati. (2020). Integrating entrepreneurial intensity and adaptive strategic planning in enhancing innovation and business performance in Indonesian SMEs. *Management Science Letters*, 10(16), 3941–3948. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.016>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (18th ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Uddin, A., Mollah, R. A., & Rubina, E. (2015). Building Competitive Needs of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh: A Value Chain Perspective. *International Journal of Human Potential Development*, January.
- Wang, C., Walker, E., & Redmond, J. (2007). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organizational Behavior*, 12(121), 1–16.
- Wessel, J. (1993). The strategic human resource management process in practice. *Planning Review*, 21, 5. <https://doi.org/10.1108/eb054438>
- Wijetunge, W. A. D. S. (2014). Strategic Planning Practices of Manufacturing Small and Medium

Scale Enterprises in Sri Lanka: An Empirical Study. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 3(6), 102–109.