

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

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN 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 CIU C20: FABRICACIÓN DE
SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS, DEL DISTRITO METROPOLITANO
DE QUITO Y CANTÓN RUMIÑAHUI”

LUCY KAROLINA CHAMBA FUEL

DIRECTOR: IVÁN ALEJANDRO RUEDA FIERRO PhD

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA

QUITO – ENERO – 2022

PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTOR

Quizás sea demasiado atrevido que alguien anónimo como yo se compare con el gran Gabriel García Márquez. La cuestión es, que me identifico con ese entorno familiar en que escribió Cien Años de Soledad. Es claro que esta tesis no ganará un premio nobel, sin embargo, fue escrito con las mismas virtudes, la curiosidad de un niño por entender el mundo que lo rodea, la esperanza que nos otorga el poder de las palabras y la fe de quienes han tocado fondo.

Para Ana y David, por estar y ser siempre mi raíz.

Mi agradecimiento a los profesores del proyecto Paulina, Edwin e Irina por permitirme formar parte del grupo de investigación de las PYMES, he disfrutado y aprendido durante el proceso.

De manera especial, agradecerle al profesor Iván, por guiarme con sabiduría, corregirme con paciencia, responder mis emails y mensajes de WhatsApp con prontitud e incluso los fines de semana. Y, sobre todo presionarme hasta entregar un resultado aceptable.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	VII
Palabras claves:	VII
Abstract	VII
Keywords:	VII
Introducción	1
Revisión de literatura	2
Planificación estratégica	2
Barreras que enfrentan las PYMES al implementar la planificación estratégica	5
Entorno de las pymes manufactureras del subsector C20: fabricación de sustancias productos químicos.	9
Metodología y datos	10
Resultados y discusión	11
Conclusiones	22
Limitaciones	24
Referencias	26
Anexos	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Causas para no disponer de un plan estratégico según tamaño de la empresa	12
Figura 2. Causas para no disponer de un plan estratégico según periodo de operaciones en el mercado	13
Figura 3. Estado de ejecución de la planificación estratégica	15
Figura 4. Elementos de la planificación estratégica	16
Figura 5. Inadecuada comunicación	18
Figura 6. Tiempo inadecuado para el cumplimiento de objetivos	18
Figura 7. Competencias poco desarrolladas del equipo directivo a cargo de la ejecución del plan	19
Figura 8. Falta de comprensión de los objetivos por parte del personal que ejecuta el plan	19
Figura 9. Coordinación para la implementación del plan poco eficaz	20
Figura 10. Factores externos que afectaron la implementación del plan	20

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Herramientas de planificación estratégica	3
Tabla 2. Niveles de planificación estratégica	5
Tabla 3 Barreras que impiden la implementación de la planificación estratégica en las PYMES	7
Tabla 4. Resumen de barreras	7
Tabla 5. Componentes del proceso de ejecución de la estrategia.	9
Tabla 6. Utilidades según tamaño de la empresa	10
Tabla 7. Resultados PYMES ecuatorianas subsector C20	13
Tabla 8. Resultado de barreras PYMES del subsector C20	21

RESUMEN

El estudio caracteriza el sector de las PYMES manufactureras del subsector C20 en cuanto a la existencia de planificación estratégica, elementos y herramientas. Además, de identificar las barreras a las que deben hacer frente al momento de implementar su plan estratégico. El estudio es de tipo descriptivo. Para desarrollar la investigación se trabajó con una muestra de 47 PYMES manufactureras del subsector C20 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito y cantón Rumiñahui. Los resultados muestran que la mayoría de las PYMES de este subsector cuentan con planificación estratégica y a pesar de que la mayoría de las empresas encuestadas ha logrado ejecutar el 70% o más de su planificación estratégica, aquellas que lograron menos o no implementaron ningún porcentaje perciben que la principal barrera que deben hacer frente son factores externos y el tiempo inadecuado para el cumplimiento de los objetivos.

Palabras claves:

PYMES – C20 – Planificación estratégica – Barreras de implementación

ABSTRACT

The study characterizes the manufacturing SMEs sector of the C20 subsector in terms of the existence of strategic planning, elements, and tools. In addition, it identifies the barriers that these companies face when implementing their strategic plan. This study is descriptive. This research was worked with a sample of 47 manufacturing SMEs which belongs to the C20 subsector located in the Metropolitan District of Quito and Rumiñahui canton. The results obtained shows that most of the SMEs in this subsector have strategic planning and despite the fact that most of the companies surveyed have managed to execute 70% or more of their strategic planning, those that achieved less or did not implement any per cent perceive that the main barrier they must face are external factors and inadequate time for success the objectives.

Keywords:

SMEs – C20 – Strategic planning – Implementation barriers

INTRODUCCIÓN

A pesar de que los ejecutivos invierten semanas desarrollando la planificación estratégica que guiará a la empresa hacia un futuro próspero, lo planificado no suele llegar a buen término y los resultados esperados no se materializan (Noble, 1999). Así, el plan estratégico diseñado se vuelve un documento que es desaprovechado, pues elaborar el plan en sí mismo se torna un fin y no un instrumento de movilización organizacional (Kovacevic & Reynoso, 2014). Es por ello que para David (2015) la planificación estratégica no solo consiste en la formulación de la estrategia sino también en su implementación y evaluación.

Las empresas muestran mayor compromiso con la formulación de la estrategia y relativamente menor inclinación con respecto a la implementación y evaluación de la estrategia (Glaister & Falshaw, 1999). El por qué las empresas no llegan a implementar sus planes y se origina esta brecha ha permitido que se planteen varias propuestas para superar los obstáculos (Crittenden & Crittenden, 2008; Johnson, 2004; Kaplan & Norton, 2005, 2008). Sin embargo, la mayoría de las investigaciones se han centrado en las empresas grandes y muy pocos en conocer la realidad de esta brecha en las pequeñas y medianas empresas (O'Regan et al., 2004).

Por otro lado el estudio realizado por Estrada et al. (2009) es el más acertado en cuanto identifica cuáles son los factores que desalientan o impiden la planificación estratégica y cuáles son las barreras a las que se enfrentan las PYMES manufactureras mexicanas. Estudios previos sobre los que se apoya la investigación de Estrada son los de O'Regan y Ghobadian (2002) quienes describen las barreras a las que se enfrentan las PYMES y el estudio de Wang et al. (2007) quienes recolectan una serie de causas para poder entender por qué las PYMES no planifican.

Esta investigación es importante ya que se desea identificar las barreras que impiden la implementación de la planificación estratégica en las PYMES ecuatorianas. Se escoge a este sector de empresas dado que son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina y el mundo debido a su participación en el número total de empresas, creación de fuentes de trabajo, y su contribución a la cohesión social y el desarrollo de las comunidades (Dini & Stumpo, 2020; Organización Internacional del Trabajo, 2021). Y se elige el sector de la manufactura subsector C20 al ser “la cuarta división que más

generó empleo en el sector manufacturero” (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2017, p. 442).

La estructura de este artículo es el siguiente: la primera sección contiene la revisión de la literatura sobre planificación estratégica, sus elementos y herramientas. Esta sección también incluye las barreras que impiden su implementación sin diferenciación del tamaño de la empresa y también cuáles son las barreras que enfrentan las PYMES específicamente. Segundo, se describe la metodología que se utilizó y la forma en que se recolectó los datos. Tercero, se presentan los principales resultados obtenidos luego del procesamiento de la información y la discusión. Finalmente, se presentan las conclusiones.

REVISIÓN DE LITERATURA

Planificación estratégica

El término planificación estratégica es utilizado para referirse a un proceso de pensamiento analítico y programático (Heracleous, 1999); este proceso analítico consiste en establecer objetivos, estrategias y políticas que guíen a la organización hacia el logro de su visión (Stonehouse & Pemberton, 2002). Mientras Kotler (1986, p. 58) define la planificación estratégica como:

El proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes (...). Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.

Según Armstrong (1982) la planificación estratégica formal necesita de un proceso explícito para determinar objetivos a largo plazo, formular, evaluar y monitorear la estrategia. Con respecto a la creación de la estrategia, Mintzberg (1990) identificó diez escuelas de pensamiento, de las cuales la primera escuela denominada escuela de diseño, ofrece un modelo cuyos elementos guían la planificación estratégica. Para esta escuela el primer momento es valorar la situación interna y externa de la empresa; segundo, se debe tener en cuenta la responsabilidad social y los valores, en conjunto el análisis de estos elementos ayudan a crear la estrategia, posteriormente se debe evaluar y elegir la estrategia más adecuada para finalmente implementarla (Mintzberg, 1990).

De acuerdo con Kovacevic y Reynoso (2014) el proceso tradicional de planificación estratégica parte de definir la misión y los valores centrales, luego se realiza un análisis del entorno externo que permitirá plantear la visión y la estrategia central de la empresa, se hace un análisis de la situación actual, se definen los objetivos estratégicos concretos y las metas a lograr en los próximos meses. Por otro lado, Thompson et al. (2012), Kaplan y Norton (2008) sugieren que para formular la estrategia primero se desarrolle la misión, visión, valores corporativos, se establezcan objetivos, segundo, se realice el análisis interno y externo en el que la empresa coexiste, para continuar con la ejecución y control de la estrategia. Resumiendo, los elementos relativos a la planificación estratégica son: misión, visión, objetivos, análisis interno y externo, determinación y control de la estrategia (Estrada et al., 2009).

Para desarrollar los elementos de la planificación estratégica existen numerosas técnicas, herramientas métodos, modelos, marcos, enfoques y metodologías que reciben el título de herramientas de gestión estratégica (Clark, 1997). El uso de estas herramientas es fundamental para crear y desarrollar la estrategia (Gunn & Williams, 2007) debido a que permiten crear conciencia al reducir el riesgo en la toma de decisiones, establecer prioridades, proporcionar un marco de referencia para evaluar la importancia de las diferentes carteras de negocio (Aldehayyat & Anchor, 2008) además de elevar el pensamiento crítico, entender las situaciones y ofrecer un enfoque riguroso para resolver problemas (Webster et al., 1989).

Qehaja et al. (2017b) dicen que se han presentado una variedad de herramientas para el análisis estratégico, especificándolas como una guía para los gerentes, entre los primeros autores que hicieron esta valoración y clasificación están: Prescott y Grant (1988) organizaron 21 técnicas de análisis competitivo analizadas bajo 11 dimensiones, Webster et al. (1989) han listado un total de 30 herramientas de planificación por su parte Clark (1997) realizó el primer estudio empírico en el que vinculó el uso de herramientas con actividades estratégicas específicas. En la tabla 1 se presenta de manera organizada técnicas y herramientas de planificación.

Tabla 1. Herramientas de planificación estratégica

Elemento	Herramientas
Evaluación externa	Auditoría externa PESTEL Modelo de las cinco fuerzas de Porter Pronóstico

	Matriz de evaluación del factor externo EFE Matriz del perfil competitivo MPC
Evaluación interna	Auditoría interna Cadena de valor
Análisis y selección de la estrategia	Matriz de evaluación del factor interno EFI Visión basada en recursos Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PLEA) Matriz del <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) Matriz interna y externa (IE) Matriz de la estrategia principal Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPE)

Fuente: David (2015), Kaplan y Norton (2008)

Los estudios revelan que mientras más grande es la empresa mayor tendencia tiene a utilizar un mayor número de herramientas, por ejemplo en el año 2014, las empresas grandes utilizaron en promedio 8,1 herramientas, las empresas medianas utilizaron 7,6 en contraste las empresas pequeñas usaron 5.3 herramientas (Qehaja et al., 2017a). Aunque en el estudio realizado por Cetindamar et al. (2012) concluyeron que no existe relación entre el número de herramientas de gestión estratégica utilizadas con el hecho de que la empresa alcance su objetivo de rentabilidad. Por otro lado, Nouri (2017) luego de analizar 35 herramientas y técnicas de gestión concluyó que algunas de las herramientas tienen un impacto positivo y otras negativo en el desempeño. Por ello, este autor indica que el uso de la herramienta depende del problema que enfrenta la empresa, de sus condiciones internas y el ambiente en el que se desenvuelve, además los gerentes deben entender las funciones y capacidades de la herramienta para que puedan seleccionar y utilizar la apropiada.

En cuanto a la planificación estratégica, la literatura empresarial ofrece dos perspectivas. En la primera, se confirma que la planificación estratégica tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa siempre y cuando sea flexible (Rudd et al., 2008), este impacto positivo en los indicadores de desempeño se debe a que la empresa tiene un enfoque racional e integral en su planificación estratégica (Khoshtaria, 2018). Específicamente en el caso de las PYMES, también se evidenció que la planificación estratégica formal impacta positivamente sobre el rendimiento (Bracker et al., 1988; Gibson & Cassar, 2005; Kraus et al., 2006). Aunque, Perry (2001) concluyó que las

pequeñas y medianas empresas rara vez planifican formalmente, esta carencia debilita su posición para actuar y reaccionar en contextos externos cambiantes (Dibrell et al., 2013).

La segunda vertiente argumenta que la planificación estratégica formal no guarda ninguna relación con el desempeño en las PYMES (Gable & Topol, 1987; McKiernan & Morris, 1994) o como afirman French et al. (2004) es una relación débil ya que no se lo asoció al resultado del crecimiento en las ventas, utilidades o desempeño. Con relación a la formalidad de la planificación estratégica French y Harrison (2004) proponen cuatro niveles (tabla 2).

Tabla 2. Niveles de planificación estratégica

Nivel de planificación	Definición
No planifican	No tienen plan estratégico
Planificación informal	El plan no está escrito
Planificación formal	El plan estratégico está escrito
Planificación sofisticada	Cuentan con un plan estratégico escrito y lo utilizan para integrar planes comerciales, operativos y actividades diarias. Gestionan el negocio desde su planificación.

Fuente: French y Harrison (2004)

Independientemente de los resultados obtenidos por los investigadores mencionados García et al. (2017) manifiestan que la planificación estratégica permite generar un diagnóstico preciso que permitirá tomar decisiones acorde a los objetivos formulados, fomenta la generación de la estrategia y su actualización de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo.

Barreras que enfrentan las PYMES al implementar la planificación estratégica

Raps (2004) afirma que una estrategia bien formulada puede generar valor agregado a la empresa únicamente si se implementa con éxito. Pero Grundy (1998) dice que la implementación es el cementerio de la estrategia, este autor reconoce que se pone el 90:10 de esfuerzos en la formulación de la estrategia en relación con la implementación y propone que los esfuerzos deberían ser equilibrados al menos al 50:50.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008) las empresas fracasan en la implementación de la estrategia debido a una brecha entre la formulación de la planificación estratégica de alto nivel y la ejecución por parte de los departamentos, procesos y empleados (las operaciones). Estos autores dirigieron una encuesta en 1996 donde descubrieron que esta brecha surge debido a las siguientes barreras: a) las empresas carecen de un sistema formal para ejecutar la estrategia, b) la formulación de la estrategia no es vinculada al

presupuesto, c) no se relaciona la compensación salarial con la estrategia, d) los empleados no entienden cuál es la estrategia de la empresa lo que deriva en que sus actividades diarias no apoyen el logro de la misma, y e) los ejecutivos destinan menos de una hora por mes o simplemente no discuten acerca de la estrategia. Siguiendo a los autores, aplicaron nuevamente una encuesta en 2006 en la que notaron una diferencia importante, las empresas que habían implementado un sistema explícito para ejecutar la estrategia tuvieron mayor éxito al cerrar la brecha.

Judson (1991) también reconoce esta brecha y plantea que se origina debido a tres razones principales: a) la alta gerencia formula la planificación estratégica pero no tienen en cuenta la realidad de la empresa y el cambio que representará sobre sus procesos, sistemas, personas; b) la información sobre la estrategia no es clara, ni especifica qué se debe hacer, cuándo, cómo, quién, ni con qué recursos; y, c) el fracaso en la implementación es la falta de control, falta de comunicación sobre la planificación estratégica y falta de recompensas.

En otro estudio realizado por Mankins y Steele (2005, p. 3) sobre cómo convertir la estrategia en desempeño, explicaron que es “(...) difícil distinguir si la brecha proviene de una planificación pobre, una ejecución pobre, de ambas cosas o de ninguna de ellas”. Así, los autores identificaron los siguientes obstáculos: a) la estrategia no es concreta ni entendida por los niveles inferiores; b) la planificación estratégica no es más que un acuerdo negociado, un proceso político donde los diversos niveles presionan según su conveniencia de forma que subestiman lo que las unidades de negocio pueden rendir a corto plazo y sobrestiman los resultados a largo plazo; c) no mantener un lenguaje común entre la corporación y las unidades; d) no se ha planteado con anticipación la asignación de recursos; e) no identificar sus prioridades y traducirlos en acciones con sus respectivos responsables, programas e indicadores clave de desempeño; f) no monitorear sus recursos para reajustar la planificación estratégica y los recursos; y, g) no motivar el desarrollo de su gente.

En el estudio de caso de la empresa de distribución de electricidad de Mashhad, Nazemi et al. (2015) luego de las entrevistas realizadas a los empleados de la empresa identificaron ocho barreras que dificultan la implementación de la planificación estratégica. Estas barreras son: a) cultural; b) estructural; c) recursos humanos; d)

indicadores de desempeño ineficaces; e) gerenciales; f) formulación de la estrategia inadecuada; g) entorno; h) recursos insuficientes.

Específicamente para el caso de las PYMES, se confirmaron ocho barreras principales, cinco fueron categorizadas como barreras externas y tres como barreras internas (O'Regan y Ghobadian, 2002) (Tabla 3).

Tabla 3 Barreras que impiden la implementación de la planificación estratégica en las PYMES

Barreras internas	Barreras externas
Comunicación inadecuada	Las crisis distrajeron la atención de la implementación
Implementar la estrategia tomó más tiempo de lo previsto	Problemas externos imprevistos
Déficit en las capacidades de los empleados	Factores externos que impactaron la implementación
Los objetivos estratégicos no son suficientemente entendidos por el personal	
La coordinación para la implementación no es eficaz	

Fuente: O'Regan y Ghobadian (2002)

Lihalo (2013) también ha catalogado las barreras a las que se enfrentan las empresas medianas de Kenya en internas y externas. Dentro de las barreras internas identificó: a) resistencia al cambio; b) sistemas inapropiados (estructura, cultura, liderazgo); c) recursos humano y financiero inadecuado; d) comunicación deficiente sobre la estrategia; e) falta de motivación para implementar el plan. Las barreras externas que este autor indica se refieren al entorno operativo de la empresa e incluyen: a) nuevos competidores en la industria; b) nuevos productos o productos sustitutos inesperados, b) partes interesadas, acreedores y gobierno.

De las seis referencias bibliográficas, se han obtenido una serie de barreras a las que se enfrentan las empresas al momento de implementar la planificación estratégica. Es por ello que se han organizado todas las barreras en dos grupos, barreras internas y externas tomando en cuenta las más comunes entre los autores (tabla 4).

Tabla 4. Resumen de barreras

Barreras	Componente
Internas	La información relacionada con la estrategia no se comunica. Los empleados no entienden la estrategia. No se vincula al presupuesto. No se toma en cuenta los cambios requeridos en los sistemas de la empresa. Falta de motivación y compensación salarial a los empleados. No se realiza control de la estrategia.

	No se capacita al personal con las habilidades necesarias para implementar la estrategia.
Externas	Crisis y problemas externos Entorno operativo

Por otro lado, la planificación estratégica en sí misma puede representar un obstáculo. En ciertos casos es ineficiente debido a que las PYMES no son capaces de identificar y superar las barreras que representa su elaboración (Belás et al., 2021). Mientras en otras situaciones es inexistente, Wang et al. (2007) enumeran diez causas por las que las PYMES no realizan su planificación estratégica: a) falta de tiempo; b) falta de experiencia; c) conocimiento inadecuado de los procesos de planificación; y, d) renuencia a compartir ideas estratégicas con empleados y otras personas; e) incertidumbre ambiental; f) tamaño de la empresa; g) tipo de industria; h) barreras de implementación interna; i) ciclo de vida empresarial; j) etapa de desarrollo; y, k) la motivación del propietario del negocio.

Por lo tanto, David (2015) menciona que las empresas al elaborar la planeación estratégica cometen errores potenciales, entre los más relevantes están: a) planificar para obtener acreditaciones o regulaciones; b) no comunicar a los empleados; c) que el nivel gerencial no apoye activamente la planificación estratégica ni que se involucre en el proceso de planificación; d) delegar a una única persona la elaboración o no involucrar a personas claves para el desarrollo; e) considerar que la planeación es innecesaria o poco importante; y por último indica que la planificación no debe tener un grado de formalidad que llegue al punto de faltarle flexibilidad y creatividad.

Raps (2004) explica que aunque parezca que la implementación de la estrategia es insuperable se debe enfocar esfuerzos en cuatro factores clave que apoyarán el logro de la estrategia: cultura, organización, personas, y sistemas de control e instrumentos.

Por otro lado Thompson, et al. (2012) proponen de manera más detallada 10 elementos que se debería tener en cuenta para superar las barreras de la implementación y que la estrategia formulada sea un éxito. En la tabla 5 se enlista cuáles son los componentes principales del proceso de ejecución de la estrategia.

Tabla 5. Componentes del proceso de ejecución de la estrategia.

Componentes	
1	Contratar administradores y personal capaces de ejecutar bien la estrategia
2	Formar las capacidades organizacionales requeridas para ejecutar con éxito una estrategia.
3	Crear una estructura organizacional que apoye la estrategia.
4	Asignar suficientes recursos presupuestales (y de otro tipo) para la ejecución de una estrategia.
5	Instituir políticas y procedimientos que faciliten la ejecución
6	Adoptar las mejores prácticas y procesos de negocios que impulsen la mejora continua en las actividades de ejecución de la estrategia.
7	Instalar sistemas operativos y de información que permitan al personal de la compañía llevar a cabo de manera competente las funciones estratégicas.
8	Vincular las recompensas y los incentivos directamente con el logro de los objetivos estratégicos y financieros.
9	Inculcar una cultura corporativa que promueva una buena ejecución estratégica.
10	Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la ejecución de la estrategia.

Fuente: Thompson et al (2012)

Entorno de las pymes manufactureras del subsector C20: fabricación de sustancias productos químicos.

Según el INEC (2020) los grandes sectores económicos en el Ecuador son: agricultura, ganadería y pesca, explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, comercio, y servicios. En el caso de esta investigación se desea conocer sobre la industria manufacturera, subsector fabricación de sustancias y productos químicos, por ello de acuerdo con la clasificación nacional de actividades económicas, este subsector comprende la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas mediante un proceso químico y la formación de productos. Se distingue entre la producción de sustancias químicas básicas y la producción de productos intermedios y finales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

La industria manufacturera comprende 24 subsectores; el C20 es el subsector de fabricación de sustancias y productos químicos, bajo este paraguas están: a) fabricación de sustancias químicas básicas, de abonos y compuestos de nitrógeno y de plásticos y caucho sintético en formas primarias, b) fabricación de otros productos químicos y c) fabricación de fibras artificiales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

En la tabla 6 se presenta las utilidades que generaron las pequeñas y medianas empresas manufactureras del subsector C20 en millones de dólares.

Tabla 6. Utilidades según tamaño de la empresa

Tamaño	2013	2014	2015
Mediana	7,48	8,90	8,14
Pequeña	1,94	(0,12)	1,04

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros (2017)

Se observa que las empresas medianas en los periodos de 2013 – 2015 generaron un total de \$24,52 millones de dólares, para el año 2014 incrementaron sus utilidades en 18,92% mientras que para el 2015 decrecieron 8,54%. En contraste las pequeñas empresas para el 2014 tuvieron pérdidas de (0,12) millones de dólares (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2017).

En cuanto a la participación de utilidades por ciudad, el Distrito Metropolitano de Quito se encuentra en segundo lugar luego de Guayaquil, en 2013 obtuvo el 32,65%, en 2014 participó con 26,46% y en 2015 22,07% (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2017). Por otro lado, el cantón Rumiñahui no figura entre los cinco primeros cantones que mayor participación tuvieron.

METODOLOGÍA Y DATOS

El estudio es de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo y cualitativo. De la base de datos pública de la Superintendencia de Compañías se obtuvo que la población objeto de estudio comprendía 106 PYMES manufactureras pertenecientes al subsector C20: fabricación de sustancias y productos químicos, localizadas en el Distrito Metropolitano de Quito y cantón Rumiñahui. El tamaño de la muestra fue de 47 PYMES, para calcular el tamaño se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, se mantuvo un nivel de confianza del 90%, 9% de error de estimación y su selección fue aleatoria.

El material que se utilizó para la recolección de datos fue la aplicación de una encuesta, que fue adaptada del estudio desarrollado por Estrada (2009). Previo al trabajo de campo se llevó a cabo una encuesta piloto para su validación. Una vez superada esta etapa, se levantaron 47 encuestas en total. De las cuales 15 encuestas se tomaron de manera presencial, 27 vía telefónica y 5 vía correo electrónico. A pesar de que la encuesta estuvo dirigida a los directivos, debido a situaciones de agenda se tomó la información también de los niveles medios y operativos. Los datos se recolectaron entre los meses de enero a marzo del 2022. La observación se realizó, únicamente en las empresas donde se levantó

la encuesta presencialmente, aunque por restricciones de COVID19 no se pudo hacer una observación en planta sino en exteriores o en oficinas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se entrevistó a 47 PYMES manufactureras del subsector C20 fabricación de sustancias y productos químicos, localizadas en el Distrito Metropolitano de Quito y cantón Rumiñahui. En este apartado se presentan las características de las empresas que respondieron la encuesta:

- Un 72% fueron empresas pequeñas y 28% fueron empresas medianas.
- Las empresas más jóvenes se ubican en un rango de operaciones de cero a cinco años y representan el 13%, seguidas por el 19% de empresas que han operado en un tiempo de seis a diez años. Mientras, las empresas más antiguas son el 68% y llevan activas en el mercado en el lapso de diez años en adelante.
- El periodo promedio de operaciones de estas empresas en el mercado es de 17,76 años.

En cuanto a la planificación estratégica, los resultados arrojaron que el 64% de las PYMES pertenecientes al subsector C20 cuentan con planificación estratégica mientras el 36% no la desarrolla. Por un lado, las PYMES que planifican, 21% son medianas y 43% son pequeñas. De las PYMES que no planificaron, 6% son medianas y 30% son pequeñas. Con respecto al tiempo que operan en el mercado, el 21% de las empresas activas de diez años en adelante son en su mayoría las que no cuentan con planificación estratégica. Lo que deja claro que las PYMES ecuatorianas del subsector C20 tienen interés por definir su estrategia y realizar su planificación estratégica.

Estos resultados son similares a los obtenidos por Wijetunge (2014), en los que indica que el 70% de las PYMES manufactureras de Sri Lanka realizan su planificación estratégica pero el otro 30% no cuenta con planificación. A nivel de Latinoamérica, el resultado del estudio realizado por Nova et al. (2020) muestran que solo el 33% de las PYMES manufactureras colombianas de la provincia de Sugamuxi aplican planificación estratégica mientras al otro extremo se encuentra un 67% de empresas que no planifican.

En el caso de las PYMES ecuatorianas del subsector C20 el tiempo promedio de planificación estratégica es de 4,56 años. El 53% de las empresas encuestadas prefiere elaborar su planificación estratégica para un rango de tres a cuatro años, solo el 13% prefiere planificar a un plazo de uno a dos años (anexo 1), este 13% está compuesto por

cuatro empresas, una de ellas indicó que la volatilidad de los tiempos actuales ha influido para que decidan planificar para el horizonte de uno a dos años.

Ahora bien, los resultados mencionados en el párrafo anterior son antagónicos a los resultados de Gică y Balint (2012) ya que en las PYMES manufactureras de Rumanía más del 76% elaboran la planificación estratégica para un tiempo menor a tres años. Tampoco se encontró coincidencia con el estudio de Wijetunge (2014) ya que las PYMES de Sri Lanka en su mayoría planifican para el horizonte de tiempo de siete a nueve años.

En promedio la causa influyente para no disponer de un plan estratégico es la carencia de un equipo de planificación mientras la desconfianza de dar a conocer los planes a los empleados es poco influyente. En relación con el tamaño, las PYMES medianas atribuyen a la experiencia de los directivos como causa muy influyente pero las pequeñas coinciden que el no disponer de un equipo de planificación les impide desarrollar el plan estratégico (Figura 1 y anexo 2).

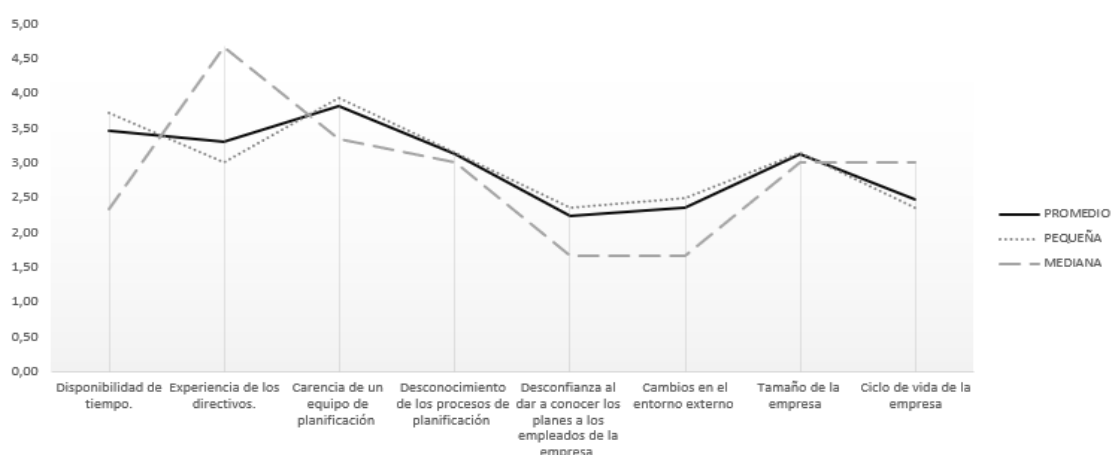


Figura 1. Causas para no disponer de un plan estratégico según tamaño de la empresa

De acuerdo con el periodo de operaciones en el mercado, las empresas más jóvenes que están activas de cero a cinco años experimentan mayores dificultades para desarrollar el plan estratégico ya que califican la carencia de un equipo de planificación como totalmente influyente y como muy influyentes: la disponibilidad de tiempo, la experiencia de los directivos y el desconocimiento de los procesos de planificación. Aunque las empresas lleven operando de seis años y de diez años en adelante la carencia de un equipo de planificación sigue siendo un impedimento (Figura 2 y anexo 3).

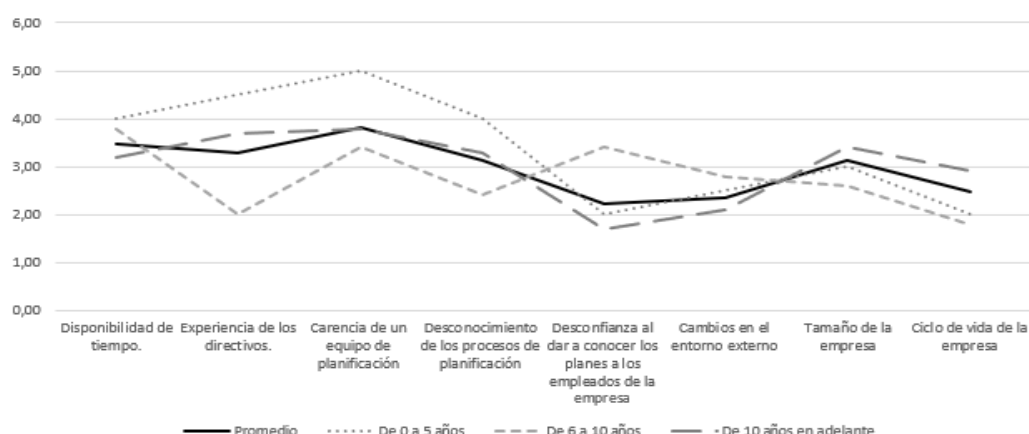


Figura 2. Causas para no disponer de un plan estratégico según periodo de operaciones en el mercado

De las ocho causas para no disponer de un plan estratégico, las PYMES ecuatorianas del subsector C20 consideran que: a) la carencia de un equipo de planificación, b) la disponibilidad de tiempo, y c) la experiencia de los directivos son las causas con mayor media (tabla 7). A diferencia de los resultados obtenidos por Estrada et al. (2009), las PYMES mexicanas estiman que: a) turbulencia del ambiente externo, b) insuficiente conocimiento de los procesos de planificación y c) carencia de un equipo de dirección como las más críticas. Aunque se coincide con carencia de un equipo de dirección, en el caso de Ecuador, ésta se ubica como la causa con la media más alta 3,82 mientras para las empresas mexicanas se ubica en el tercer lugar. Para esta investigación no se utilizó turbulencia del ambiente externo como tal sino cambios en el entorno externo, la reflexión de las PYMES ecuatorianas considera que esta causa es poco influyente y se ubica en séptimo lugar con la media de 2,35.

Tabla 7. Resultados PYMES ecuatorianas subsector C20

Causas para no disponer de un plan estratégico	Media
Carencia de un equipo de planificación	3,82
Disponibilidad de tiempo.	3,47
Experiencia de los directivos.	3,29
Desconocimiento de los procesos de planificación	3,12
Tamaño de la empresa (pequeña o mediana)	3,12
Ciclo de vida de la empresa (empresa nueva o con varios años de experiencia en el mercado)	2,47
Cambios en el entorno externo	2,35
Desconfianza al dar a conocer los planes a los empleados de la empresa	2,24

1: nada influyente, 2: poco influyente, 3: influyente, 4: muy influyente y 5: totalmente influyente.

Wijetunge (2014) en los resultados analiza diez barreras que dificultan a las PYMES manufactureras de Sri Lanka adoptar el proceso de planificación estratégica. Al comparar las tres causas con mayor puntaje tanto de las PYMES ecuatorianas del subsector C20 con las PYMES manufactureras de Sri Lanka, se coincide con la disponibilidad de tiempo y la falta de experiencia, en los dos casos se ubican en el segundo y tercer lugar. Ahora bien, al examinar los resultados de las empresas de Sri Lanka, estas atribuyen a la impredecibilidad del negocio como causa principal, estando esta causa ligada al entorno externo.

Al comparar con los resultados del estudio de Majama y Magang (2017) que analizan seis barreras en PYMES de Botswana no se llegó a ninguna coincidencia de las tres causas que encabezan el ranking, porque para estas empresas, las dificultades principales son desconocimiento del proceso de planificación, el tamaño de la empresa (en el caso de las PYMES ecuatorianas estas causas se ubican en cuarto y quinto lugar respectivamente) y tercero, pensamiento tradicional (esta causa no se aplicó en la encuesta).

Para terminar, en Ecuador las PYMES del subsector C20 al igual que las PYMES de Botswana se sienten afectadas por su situación interna, sus recursos como talento humano, tiempo, tamaño de la empresa y tradicionalismo son factores que desalientan la iniciativa de elaborar la planificación estratégica al contrario de las PYMES mexicanas, y las PYMES de Sri Lanka que consideran el entorno externo como su dificultad principal para no planificar. Lo que se puede complementar con la información recogida durante las entrevistas a los encuestados.

De las 17 empresas entrevistadas, cinco de éstas recalcan la situación interna que atraviesan y que les afecta para no iniciar con la planificación estratégica. Por ejemplo, una de las empresas indica que al estar en sus primeros años de existencia necesita sobrevivir por lo que sus esfuerzos están enfocados en cumplir con los pedidos sin errores y no en realizar la planificación estratégica. Otra empresa coincide con el criterio mencionado acerca de la producción, pero añade que sus trabajadores son polifuncionales y no se ha asignado a alguien que realice la tarea de la planificación estratégica. Otra empresa, indicó que resulta oneroso contratar un servicio externo para desarrollar el plan.

Por el contrario, a una de las PYMES del subsector C20 le surgió la necesidad de crear la planificación estratégica porque internamente está en proceso de obtener certificación de calidad, ISO 9001:2015. En otra de las empresas se conoció que debido a que la

organización ha crecido y la marca se ha ido posicionando en el mercado, se han visto en la obligación de capacitar a su personal en temas de planificación estratégica y desarrollar una.

Sobre la ejecución de la planificación estratégica, la mayoría de las PYMES han logrado ejecutar el 70% o más (Figura 3). De estas empresas solo el 11% han logrado ejecutar el 100% mientras el 33% de las PYMES han logrado un 80% seguidas por el 22% que ha logrado ejecutar un 70% (Anexo 4). Con base a los resultados se puede afirmar que las PYMES que planifican se comprometen a implementar su plan y a no dejarlo como un instrumento obsoleto.



Figura 3. Estado de ejecución de la planificación estratégica

De 18 PYMES del subsector C20 (60%) que han logrado implementar más del 70% de su planificación estratégica, la mayoría contienen todos los elementos de planificación, siendo valores corporativos el elemento menos utilizado (Figura 4). Al comparar estos resultados con el caso de estudio de las PYMES de Botswana, Majama y Magang (2017) analizan solo misión, visión y objetivos como elementos de la planificación estratégica y la mayoría de las empresas (55,6%) cuenta con uno o dos de los componentes, seguidos por las empresas (44,4%) que tienen los tres elementos que estos autores analizan mientras las restantes no han planteado ninguno de los elementos. Por otro lado, Nova et al. (2020) analizan los siete elementos planteados en esta encuesta, se coincide con que misión y visión son los más incluidos en el plan estratégico, de manera similar valores estratégicos no es tan utilizado en comparación con los elementos previos. Sin embargo, se difiere totalmente en cuanto a objetivos (12%), diagnóstico (8%, análisis interno y externo) y estrategia (8%) puesto que las PYMES manufactureras colombianas tienen porcentajes bajos mientras las ecuatorianas tienen niveles altos.

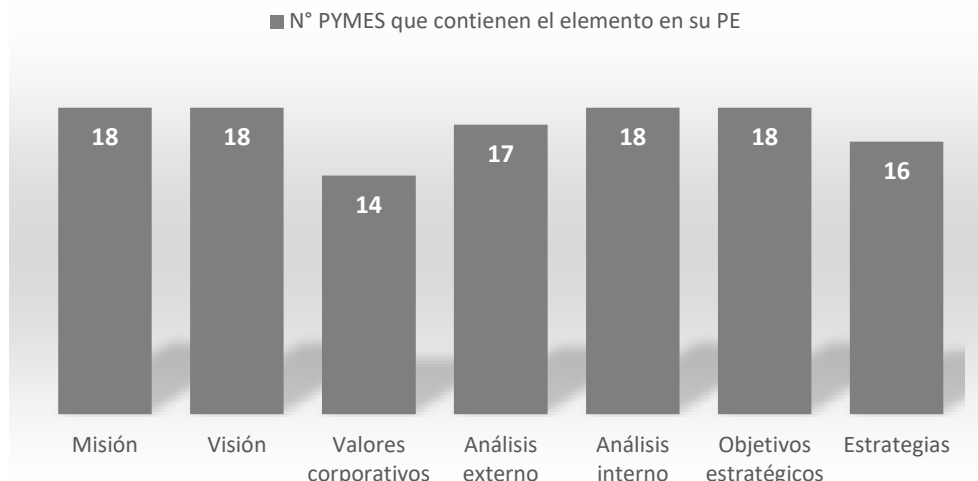


Figura 4. Elementos de la planificación estratégica

En relación con las herramientas, para realizar el análisis externo (anexo 5) la más utilizada es la matriz de evaluación de factores externos (oportunidades y amenazas) (46%), la menos utilizada es la matriz del perfil competitivo (11%). Para el análisis interno (anexo 6), la herramienta más utilizada es la matriz de evaluación de factores internos (debilidades y amenazas) (36%) y la menos utilizada es la visión de la empresa basada en recursos (17%). Con respecto a la formulación de la estrategia (anexo 7) la herramienta más utilizada es la matriz FODA (57%) y la menos utilizada es la matriz *Boston Consulting Group* (13%). En último lugar, para hacer el control de la estrategia (anexo 8), las PYMES del subsector C20 generan sus propias matrices en Excel (68%) y en menor grado ha sido seleccionada la opción *Balanced Scorecard* con el (32%).

De los artículos revisados, Frost (2003) analiza qué herramientas adoptan las PYMES según el elemento de planificación estratégica a desarrollar. El estudio de este autor se llevó a cabo en Australia, Hong Kong, Malaysia y Singapur (Australasia). Al comparar con este estudio no se llega a ninguna coincidencia de las herramientas utilizadas para realizar el análisis interno ni externo. Con respecto a la formulación de la estrategia se coincide que la matriz FODA es la herramienta más popular y se recalca que tampoco entre las PYMES de Australasia la matriz *Boston Consulting Group* es aplicada. Para realizar el control de la estrategia se discrepa todas las herramientas planteadas en la encuesta con aquellas herramientas que emplean las empresas en la investigación de Frost.

Por otro lado, aunque en el estudio de Gică y Balint (2012) no se analiza para qué elemento utilizan qué herramienta, los resultados son similares en cuanto a que la

herramienta más utilizada por las PYMES de Rumanía es la matriz FODA con el 49,5% y la matriz *Boston Consulting Group* como la herramienta menos utilizada con el 2%. De igual forma se identificó un resultado parecido en relación al *Balanced Scorecard* pues en la investigación realizada por Pasanen (2011) fue la herramienta menos utilizada por las PYMES del sector manufacturero en Finlandia con el 7,5%. La única semejanza que se encontró con el estudio que presentan Qehaja et al. (2017b) en PYMES es la matriz FODA y el análisis PEST. Lo que no cabe duda es que la herramienta más popular a la hora de crear la planificación estratégica sigue siendo la matriz FODA (Elbanna, 2007; Gică & Balint, 2012; Qehaja et al., 2017b; Stonehouse & Pemberton, 2002) y que esta herramienta se ha convertido en atemporal.

De las 15 empresas donde se levantó los datos en modalidad presencial, cuatro respondieron que contaban con planificación estratégica y se observó que las cuatro empresas publican en el establecimiento la misión y visión. Además, se apreció que las personas que brindaron la información tenían conocimiento de los términos relacionados a la planificación estratégica utilizados en esta encuesta. Al contrario, en otras cuatro organizaciones, se evidenció que a pesar de que se planifica no se publica en el establecimiento la misión y visión, pero la persona que entregó la información tiene conocimiento de los términos. En otras dos empresas no se permitió el ingreso para realizar la observación debido a las restricciones sanitarias por COVID19. En cuanto a las otras cinco empresas visitadas, estas no tenían planificación estratégica. Sin embargo, lo que si se observó en las 15 empresas es que al pertenecer al sector manufacturero hacen énfasis a los temas de seguridad por lo que visualmente se encontraron anuncios con indicaciones para uso de protección.

En esta parte se analizan las barreras a las que se enfrentan las PYMES que ejecutaron menos del 70% o no ejecutaron en lo absoluto su plan estratégico. En la encuesta se plantearon seis barreras.

La primera barrera es inadecuada comunicación (Figura 5) según el tamaño de las empresas tanto para las pequeñas como las medianas lo consideran como poco influyente a influyente (Anexo 9). De acuerdo con el tiempo de operaciones, las empresas de cero a cinco años 8%, las de seis a diez años 8% y las de diez años en adelante 17% lo perciben como influyente. Mientras, para un 33% de empresas que ya operan de diez años en adelante creen que es poco influyente (Anexo 10).

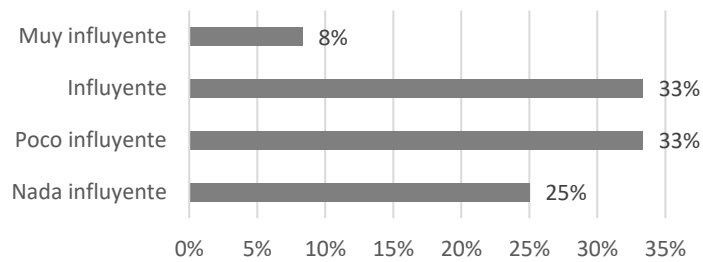


Figura 5. Inadecuada comunicación

El tiempo inadecuado para el cumplimiento de objetivos es la segunda barrera que se analizó (Figura 6). Las empresas pequeñas opinan que esta barrera es poco influyente o influyente, pero tanto para las pequeñas como las medianas creen que es totalmente influyente (Anexo 11). En cuanto al tiempo que llevan operando en el mercado, las empresas más jóvenes que se ubican en el rango de cero a cinco años consideran que esta barrera es muy influyente, las de seis a diez años lo consideran influyente mientras las empresas de diez años en adelante se encuentran repartidos entre los cinco niveles de influencia (Anexo 12).

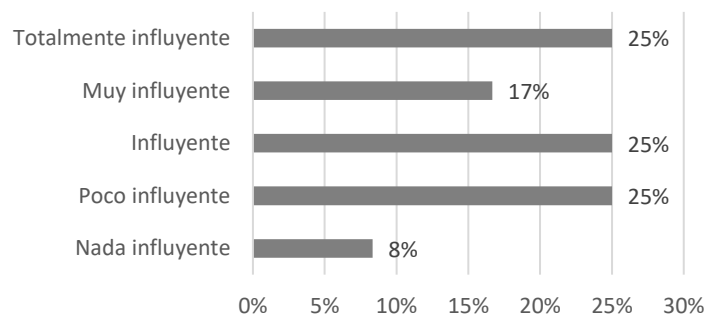


Figura 6. Tiempo inadecuado para el cumplimiento de objetivos

El tercer factor que se estudió se denomina competencias poco desarrolladas del equipo directivo a cargo de la ejecución del plan (Figura 7). La concentración del 50% es debido a que las PYMES consideran que esta barrera es influyente, pero en su mayoría son las pequeñas las que así lo perciben con un 42% vs el 8% de las medianas (Anexo 13) y acerca del tiempo de operaciones el 50% reúne a las empresas que están activas de diez años en adelante (Anexo 14).

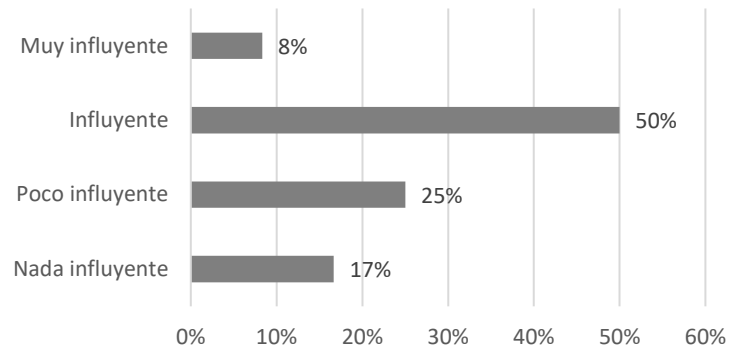


Figura 7. Competencias poco desarrolladas del equipo directivo a cargo de la ejecución del plan

Las pequeñas empresas con el 42% y las medianas con el 8% (Anexo 15) consideran que el factor falta de comprensión de los objetivos por parte del personal que ejecuta el plan es influyente (Figura 8). Al igual que la barrera previa, este 50% de influyente está concentrado por las empresas que llevan operando en el mercado de diez años en adelante (Anexo 16).

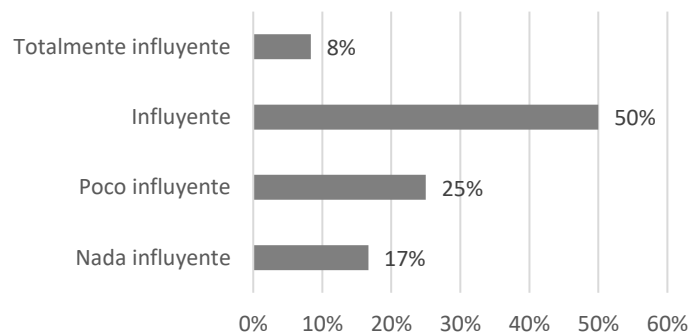


Figura 8. Falta de comprensión de los objetivos por parte del personal que ejecuta el plan

En relación con el factor coordinación para la implementación del plan poco eficaz (Figura 9), las empresas pequeñas y medianas coinciden en que esta barrera es muy influyente o influyente con el 50% y solo las pequeñas considera que es poco influyente (Anexo 17). Por su periodo de actividad en el mercado en los tres niveles donde el porcentaje es 25% se encuentran las empresas de seis a diez años y las que están en el mercado de diez años en adelante (Anexo 18).

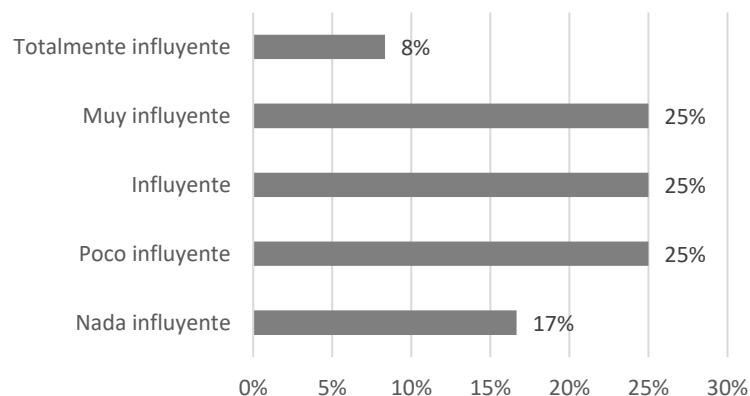


Figura 9. Coordinación para la implementación del plan poco eficaz

Como último factor se analizó factores externos a la empresa que afectaron la implementación del plan (Figura 10). De acuerdo con el tamaño de la empresa, las pequeñas y medianas califican esta barrera como totalmente influyente, con el 50% y el 17% respectivamente (Anexo 19). Mientras que por su tiempo de actividad en el mercado son las empresas que llevan de diez años en adelante con el 58% y las empresas de seis a diez años con el 8% las que suman este 67% de totalmente influyente (Anexo 20).

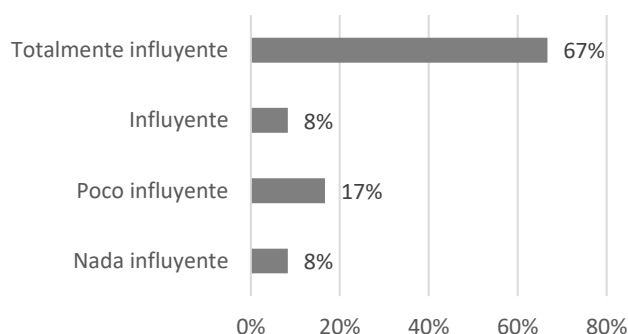


Figura 10. Factores externos que afectaron la implementación del plan

Sintetizando, las PYMES ecuatorianas del subsector C20 atribuyen como barreras principales en primer lugar a los factores externos, segundo el tiempo inadecuado para el cumplimiento de objetivos y en tercer lugar coordinación del plan poco eficaz (tabla 8). A diferencia de los resultados obtenidos por Estrada et al. (2009) donde demuestran que las mayores dificultades para las PYMES mexicanas son: a) incomprensión de los objetivos generales por parte del personal; b) ineficacia en la coordinación para la aplicación del plan; y c) comunicación insuficiente. En cuanto a los resultados de O'regan y Ghobadian (2002) en PYMES del Reino Unido que tienen planificación formal, guardan similitud con los resultados de las PYMES ecuatorianas pero en ranking

diferentes. En primer lugar, la implementación tomó más tiempo de lo esperado, segundo lugar, problemas imprevistos que para este estudio se lo resumió como factor externo, y en tercer lugar es semejante al caso de las PYMES ecuatorianas ya que la coordinación para la implementación del plan no fue eficaz se ubica en tercer lugar con una media similar 2,64.

Tabla 8. Resultado de barreras PYMES del subsector C20

Barreras que impiden la implementación de la planificación estratégica	Media
Factores externos a la empresa que afectaron la implementación del plan	4,00
Tiempo inadecuado para el cumplimiento de los objetivos	3,25
Coordinación para la implementación del plan poco eficaz	2,83
Falta de comprensión de los objetivos por parte del personal que ejecuta el plan	2,58
Competencias poco desarrolladas del equipo directivo a cargo de la ejecución del plan	2,50
Inadecuada comunicación	2,25

1: nada influyente, 2: poco influyente, 3: influyente, 4: muy influyente y 5: totalmente influyente.

Aldehayyat y Anchor (2010) analizaron 15 barreras en el estudio que realizan a las empresas de Jordania. Se coincide que estas empresas y las PYMES ecuatorianas del subsector C20 se enfrentan a dificultades similares como la implementación requirió más tiempo de lo previsto y crisis externas distrajeran la atención de la implementación del plan estratégico. Sin embargo, la barrera que mayor golpea el proceso de implementación de la planificación estratégica en las empresas jordanas son los problemas imprevistos que surgieron. Además, estos autores también concluyeron que no existe relación entre las barreras que enfrentan las empresas a la hora de implementar la planificación estratégica con el tamaño de la empresa.

Kiliç y Aktuna (2015) analizaron 36 obstáculos a los que se enfrentan las empresas públicas de Turkia pero las agruparon en seis barreras. Se encontró semejanzas en dos de las seis barreras. Para las PYMES ecuatorianas del subsector C20, la falta de comprensión de los objetivos por parte del personal que ejecuta el plan tiene una media 2,58 es decir esta barrera es poco influyente y en el caso de las empresas públicas turcas la barrera entendimiento de los objetivos estratégicos obtuvo la media de 3,91 indicando que los

empleados perciben que son conscientes y entienden los objetivos estratégicos de la organización. De manera similar, en el caso de las PYMES del subsector C20 la barrera comunicación inadecuada y la barrera traducción de la estrategia tuvo éxito en el caso de las empresas turcas no representan obstáculos a la hora de implementar la planificación estratégica.

De las 12 empresas que no lograron implementar su planificación estratégica, seis empresas según la entrevista realizada coincidieron en que el factor externo que les afectó con mayor fuerza fue la pandemia de COVID19. Una de estas empresas, agregó que a raíz de esta emergencia sanitaria surgieron nuevas formas de economía, cambio para el cual no estaba preparada. También, la falta de colaboración de sus proveedores e inversión les afectaron al implementar la planificación formulada. Otra empresa, indicó que la inestabilidad económica, la carga impositiva hacia las pequeñas empresas y la competencia informal son factores externos que les afectan severamente. Esto corrobora que, al comparar entre las seis barreras, se identifica que factores externos es la mayor barrera a la que se enfrentan las PYMES del subsector C20 y que pudo haber influenciado sobre el tiempo inadecuado para el cumplimiento de objetivos al ser esta barrera la segunda con mayor media.

CONCLUSIONES

Los datos presentados demuestran que la mayoría de las PYMES ecuatorianas del subsector C20 desarrollan la planificación estratégica y la han implementado en un 70% o más. Al comparar los resultados obtenidos con otros estudios se concluye que el tipo de industria al que pertenecen no es determinante para acoger o no la planificación estratégica. Y, en caso de ausencia se debe a debilidades internas de la organización o influidas por el entorno externo. Sobre el horizonte de planificación, este varía, va desde periodos cortos, medianos y largos. Siendo en Ecuador para las PYMES del subsector C20 el tiempo de preferencia de planificación 4,56 años en promedio.

Los estudios analizados indican que los elementos que contienen la planificación difieren, pero misión, visión y objetivos son los más comunes. En el caso de las PYMES de este estudio, la mayoría de las empresas incluyen en su planificación los elementos propuestos y se valen de herramientas para el análisis externo e interno como la matriz de factores externos y matriz de factores internos. Para la formulación de la estratégica, la herramienta más popular es la matriz FODA. Por otro lado, para el control de la estrategia

las empresas de este subsector prefieren diseñar sus propias matrices en Excel. Sobre el uso de las herramientas se encontró varias similitudes con los casos de las PYMES en Rumanía y Finlandia, aunque en menor grado también se halla semejanzas con las PYMES de Australasia.

Las empresas del subsector C20 independientemente de su tamaño y permanencia en el mercado experimentan en menor o mayor medida todas las barreras que se planteó en la encuesta. Así, las pequeñas y medianas empresas no se ven fuertemente influenciadas por la barrera inadecuada comunicación lo que manifiesta que estas empresas cuentan con buenos sistemas de comunicación. Por lo que respecta, al tiempo de operaciones, las empresas que llevan en el mercado de diez años en adelante consideran esta barrera poco influyente, por lo que se deduce que estas empresas al ser más antiguas han logrado una efectiva comunicación entre los mandos gerenciales, medios y operativos.

La barrera tiempo inadecuado para el cumplimiento de objetivos, ha sido percibida como totalmente influyente tanto por las pequeñas como por las medianas empresas lo que indica que no es debido a su tamaño que no han sido capaces de lograr implementar lo planificado. Aunque, son las empresas que llevan operando en el mercado de cero a cinco años las que perciben esta barrera como muy influyente, lo que revela que al ser empresas jóvenes aún no han podido superar obstáculos internos o externos para cumplir los objetivos propuestos al iniciar sus actividades económicas.

Sobre la barrera competencias poco desarrolladas del equipo directivo, son las pequeñas empresas las que estima que es influyente, lo que sugiere que los directivos de la empresa deben mejorar sus habilidades gerenciales y de liderazgo. Por otro lado, las empresas que llevan operando en el mercado de diez años en adelante, perciben esta barrera como influyente, denotando que a pesar del tiempo que llevan activas los directivos de estas empresas no se interesan por mejorar, adquirir o capacitarse sobre la importancia de la planificación estratégica, su implementación y evaluación.

A cerca de la barrera, falta de comprensión de los objetivos por parte del personal que ejecuta el plan, sucede la misma situación que la barrera previa. Tanto pequeñas empresas como las empresas de diez años en adelante juzgan que es influyente. Sin embargo, refleja la falta de interés de los directivos de hacer que los objetivos que persigue la empresa se vuelvan parte de la cultura de la organización además del desinterés de los empleados por hacer de esto parte de su día a día.

La barrera coordinación para la implementación del plan poco eficaz representa un obstáculo de nivel influyente a muy influyente tanto para las pequeñas empresas como para las medianas. Y comparte los mismos niveles de influencia en empresas de seis a diez años y empresas de diez años en adelante. Lo que sugiere que falta interés de parte de los directivos en temas de planificación además se recalca que las habilidades gerenciales son necesarias para superar esta barrera.

En relación con la barrera factores externos, esta fue totalmente influyente, tanto para las empresas pequeñas y medianas como para las empresas de seis a diez años y de diez años en adelante. Lo que manifiesta que son vulnerables a la volatilidad del entorno.

No obstante, las barreras principales a las que se enfrentan las empresas de este subsector con las empresas comparadas son los factores externos y el tiempo inadecuado para el cumplimiento de objetivos. Al comparar con otros estudios se determina que efectivamente el constante cambio al que está sometido el mundo impide que la planificación estratégica se implemente. Se termina esta investigación a modo de preguntas, ¿están realizando las empresas un correcto análisis externo e interno que les permita enfrentar los factores externos y en general una planificación estratégica consciente para identificar cuál es la estrategia que las guíe hasta su visión?, ¿están realizando una planificación proactiva adaptándose a los acelerados cambios? O ¿dados los recientes acontecimientos, es la realidad nacional y global una barrera insuperable?

LIMITACIONES

El levantamiento de información fue todo un desafío ya que las empresas no dieron la apertura necesaria para recolectar los datos. Al inicio de esta investigación se hizo una visita presencial para entregar las solicitudes, pero al no recibir respuesta fue necesario insistir varias veces vía telefónica y correo electrónico. La falta de tiempo fue una de las razones por las que las empresas más rechazaron la solicitud de levantamiento de datos. Otra razón fue el nulo interés de las empresas de participar en esta investigación, por lo que se debió ajustar el nivel de confianza. Uno de los empresarios fue enfático al indicar que: él como empresario no gana nada entregado la información de su empresa. En cuanto a la recepción de las respuestas, en algunas ocasiones fue necesario volver a contactarse con la empresa para confirmar o recuperar información. Otra de las limitaciones con las que se lidió fue que no se encontraron artículos donde el tema de las barreras esté analizado por subsector, en este caso no se encontraron investigaciones únicamente de

fabricación de sustancias y productos químicos por lo que la discusión se hizo a nivel de manufactura y empresas de otra industria.

REFERENCIAS

- Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. R. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. *Strategic Change*, 17(7–8), 281–293.
<https://doi.org/10.1002/jsc.833>
- Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. R. (2010). Strategic planning implementation and creation of value in the firm. *Strategic Change*, 19(3–4), 163–176.
<https://doi.org/10.1002/jsc.866>
- Andreas, R. (2004). Tap into the power of four key factors to deliver success-Implementing strategy. *Strategic Finance*, June, 49–54.
- Armstrong, J. S. (1982). The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research. *Strategic Management Journal*, 3, 197–211.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250070206>
- Belás, J., Damborský, M., Metzker, Z., & Šuleř, P. (2021). PERCEPTION OF SELECTED STRATEGIC MANAGEMENT FACTORS OF SME IN V4 COUNTRIES. *Serbian Journal of Management*, 16(2), 437–452.
<https://doi.org/10.5937/SJM16-33274>
- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9(6), 591–603. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090606>
- Cetindamar, D., Wasti, N. S., & Beyhan, B. (2012). Technology management tools and techniques: Factors affecting their usage and their impact on performance. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(5), 1–17.
<https://doi.org/10.1142/S0219877012500368>
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6(7), 417–427. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1697\(199711\)6:7<417::aid-jsc281>3.0.co;2-9](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1697(199711)6:7<417::aid-jsc281>3.0.co;2-9)
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301–309.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.003>
- David, F. R. (2015). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena, Vol. 21).

- Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2013). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 1–8.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.” In *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44603/1/S1900091_es.pdf
- Elbanna, S. (2007). The nature and practice of strategic planning in Egypt. *Strategic Change*, 16(5), 227–243. <https://doi.org/10.1002/jsc.797>
- Estrada, R., Garcia, D., & Sánchez, V. (2009). BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME: UNA EVIDENCIA EMPÍRICA EN EMPRESAS MEXICANAS. *Universidad Autónoma de México*.
- French, S. J., Kelly, S. J., & Harrison, J. L. (2004). The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms. A research note. *Journal of Management Development*, 23(8), 765–776.
<https://doi.org/10.1108/02621710410549611>
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, 12(1), 49–62. <https://doi.org/10.1002/jsc.607>
- Gable, M., & Topol, M. T. (1987). Planning Practices of Small-Scale Retailers. *American Journal of Small Business*, 12(2), 19–32.
<https://doi.org/10.1177/104225878701200202>
- Garcia, J. E., Duran, S. E., Cardeno, E., Prieto, R., Garcia, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 1–16.
- Gibson, B., & Cassar, G. (2005). Longitudinal Analysis of Relationships Between Planning and Performance in Small Firms. *Small Business Economics*, 25(3), 207–222. <https://doi.org/10.1007/s11187-003-6458-4>
- Gică, O. A., & Balint, C. I. (2012). Planning practices of SMEs in North-Western Region of Romania – an empirical investigation. *Procedia Economics and*

- Finance*, 3, 896–901. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00247-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00247-x)
- Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? *Long Range Planning*, 32(1), 107–116. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16(1), 43–50. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00016-1)
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16(5), 201–216. <https://doi.org/10.1002/jsc.799>
- Heracleous, L. (1999). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481–487. [https://doi.org/10.1016/s0001-2092\(06\)62285-0](https://doi.org/10.1016/s0001-2092(06)62285-0)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2019*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Principales_Resultados_DIEE_2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.
- Johnson, L. K. (2004). Execute your strategy—without killing it. *Harvard Management Update*, 9, 3–6. http://www.businessimprovementsoftware.com/portal/resource/Execute_your_strategywithoutkillingItYES.doc
- Judson, A. S. (1991). Invest in a High-Yield Strategic Plan. *The Journal of Business Strategy*, 12(4), 34–39. <https://doi.org/10.1108/eb039428>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72–80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Harvard Business Press.
- Khoshtaria, T. (2018). the Impact of Strategic Planning on Organizational Performance Through Strategy Implementation. *International Scientific-Practical Magazine*, 5,

- KILIÇ, M., & AKTUNA, A. (2015). Perceptions on the Obstacles of Strategy Execution: The Case of Turkish Public Organizations. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 33(1), 99–134. <https://doi.org/10.17065/huiibf.74393>
- Kotler, P. (1986). *Mercadotecnia* (3a Ed.).
<https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/library/publication/mercadotecnia-1648152687>
- Kovacevic, A., & Reynoso, Á. (2014). El diamante de la excelencia organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia. In *CENGAGE Learning* (Segunda ed).
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334–344.
<https://doi.org/10.1108/01409170610683851>
- Lihalo, M. A. (2013). Barriers to Strategy Implementation by Mid Sized Companies in Kenya. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13(12), 8–14.
- Majama, N. S., & Magang, T. I. ‘Teddy.’ (2017). Strategic Planning in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Botswana SMEs. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 74–103. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p74>
- Mankins, M., & Steele, R. (2005). Cómo convertir una gran estrategia en un gran desempeño. *Harvard Business Review*, 83(7), 3–10.
- McKiernan, P., & Morris, C. (1994). Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs: Does Formality Matter? *British Journal of Management*, 5(June), S31–S41. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00128.x>
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Nazemi, S., Asadi, S. T., & Asadi, S. T. (2015). Barriers to Strategic Planning Implementation; Case of: Mashhad Electricity Distribution Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 2–9.

- <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.142>
- Noble, C. H. (1999). Building the Strategy Implementation Network. *Business Horizons*, 42(6), 19–28. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(99\)80034-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(99)80034-2)
- Nouri, B. A. (2017). ANALYZING THE USE OF STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS AND TECHNIQUES BETWEEN IRANIAN FIRMS. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), 1–18.
- Nova, L. C., Moreno, S. M., & 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. <https://www.revistaespacios.com>
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, 40(7), 663–671. <https://doi.org/10.1108/00251740210438490>
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2004). THE LINK BETWEEN LEADERSHIP, STRATEGY, AND PERFORMANCE IN MANUFACTURING SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 15(2), 45–57.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Factores internos y externos para el éxito de las PYME* (Primera ed).
- Pasanen, M. (2011). Strategic Management tools and techniques in SMES. *Conference on Interdisciplinary Business Research.*, 1–8. https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625
- Perry, S. C. (2001). The relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201–208. <https://doi.org/10.1111/1540-627x.00019>
- Prescott, J. E., & Grant, J. H. (1988). A Manager's Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques. *Interfaces*, 18(3), 10–22. <https://doi.org/10.1287/inte.18.3.10>
- Qehaja, A. B., Kutllovci, E., & Pula, J. S. (2017a). Strategic management tools and techniques: A comparative analysis of empirical studies. *Croatian Economic*

- Survey*, 19(1), 67–99. <https://doi.org/10.15179/ces.19.1.3>
- Qehaja, A. B., Kutllovci, E., & Pula, J. S. (2017b). Strategic management tools and techniques usage: A qualitative review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), 585–600.
<https://doi.org/10.11118/actaun201765020585>
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61(2), 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.014>
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853–861.
<https://doi.org/10.1108/00251740210441072>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2017). Estudios Sectoriales: MANUFACTURAS. In *Superintendencia de Compañías*.
<http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4/Estudio+Sectorial+Manufacturas+Final.pdf?MOD=AJPERES&CA CHEID=1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica* (McGrawHill (ed.); 18th ed.).
- 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.
- Webster, J. L., Reif, W. E., & Bracker, J. S. (1989). The Manager's guide to strategic planning tools and techniques. *Strategy & Leadership*, 17(6), 4–48.
<https://doi.org/10.1108/eb054273>
- 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.

ANEXOS

Anexo 1. Horizonte de planificación estratégica

Horizonte de planificación	Número de PYMES en el rango de planificación estratégica	Porcentaje de PYMES en el rango de planificación estratégica
De 1 a 2 años	4	13%
De 3 a 4 años	16	53%
De 5 a 6 años	5	17%
De 7 años en adelante	5	17%
Total general	30	100%

Anexo 2. Resumen de promedios de causas para no disponer de un plan estratégico según tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa	Disponibilidad de tiempo.	Experiencia de los directivos.	Carencia de un equipo de planificación	Desconocimiento de los procesos de planificación	Desconfianza al dar a conocer los planes a los	Cambios en el entorno externo	Tamaño de la empresa	Ciclo de vida de la empresa
Mediana	2,33	4,67	3,33	3,00	1,67	1,67	3,00	3,00
Pequeña	3,71	3,00	3,93	3,14	2,36	2,50	3,14	2,36
Total general	3,47	3,29	3,82	3,12	2,24	2,35	3,12	2,47

Anexo 3. Resumen de promedios causas para no disponer de un plan estratégico según periodo de operaciones en el mercado

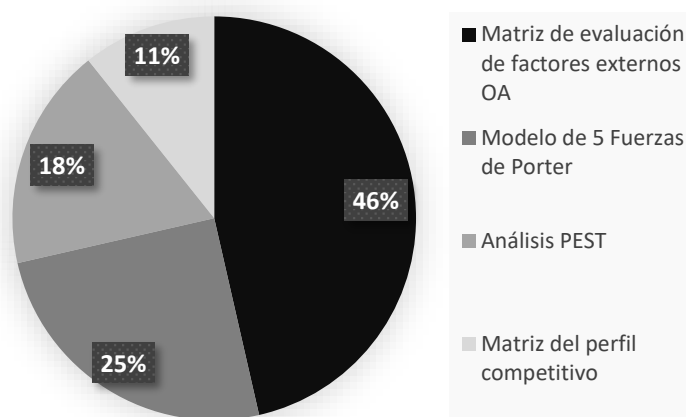
Tiempo de operación en el mercado	Disponibilidad de tiempo.	Experiencia de los directivos.	Carencia de un equipo de planificación	Desconocimiento de los procesos de planificación	Desconfianza al dar a conocer los planes a los empleados de la empresa	Cambios en el entorno externo	Tamaño de la empresa	Ciclo de vida de la empresa
De 0 a 5 años	4,00	4,50	5,00	4,00	2,00	2,50	3,00	2,00
De 6 a 10 años	3,80	2,00	3,40	2,40	3,40	2,80	2,60	1,80
De 10 años en adelante	3,20	3,70	3,80	3,30	1,70	2,10	3,40	2,90
Total general	3,47	3,29	3,82	3,12	2,24	2,35	3,12	2,47

Anexo 4. Porcentajes del estado de ejecución de la planificación estratégica

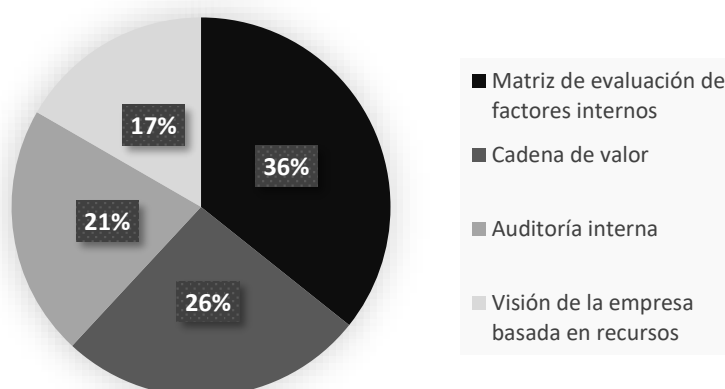
Porcentajes de ejecución	Porcentaje de PYMES del subsector C20
70	22%
75	17%
80	33%
87	6%

90	6%
95	6%
100	11%
Total general	100%

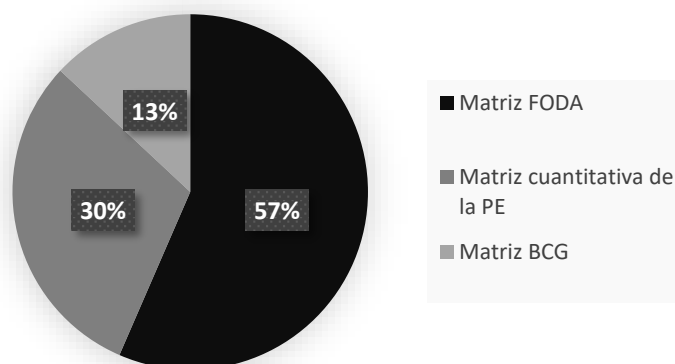
Anexo 5. Herramientas para análisis externo



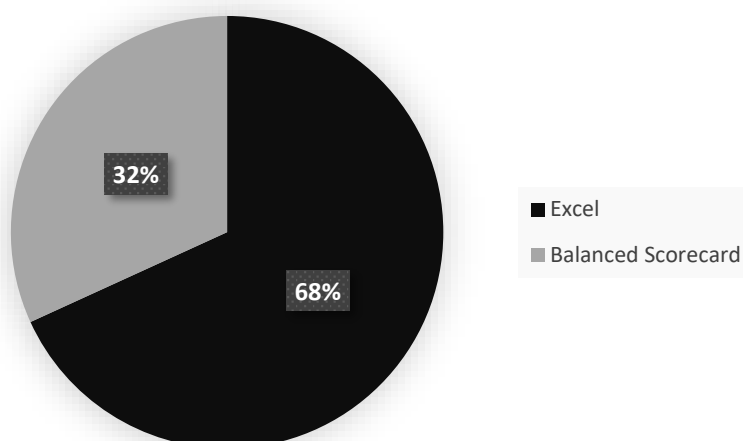
Anexo 6. Herramientas para análisis interno



Anexo 7. Herramientas para formular la estratégica



Anexo 8. Herramientas para control de la estrategia



Anexo 9. Inadecuada comunicación por tamaño de empresa

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	3	25%
Mediana	1	8%
Pequeña	2	17%
Poco influyente	4	33%
Mediana	1	8%
Pequeña	3	25%
Influyente	4	33%
Mediana	1	8%
Pequeña	3	25%
Muy influyente	1	8%
Mediana	1	8%
Total general	12	100%

Anexo 10. Inadecuada comunicación por rango de operaciones en el mercado

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	3	25%
De 10 años en adelante	3	25%
Poco influyente	4	33%
De 10 años en adelante	4	33%
Influyente	4	33%
De 0 a 5 años	1	8%
De 6 a 10 años	1	8%
De 10 años en adelante	2	17%
Muy influyente	1	8%
De 10 años en adelante	1	8%
Total general	12	100%

Anexo 11. Tiempo inadecuado para el cumplimiento de objetivos por tamaño de empresa

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	1	8%
Mediana	1	8%
Poco influyente	3	25%
Pequeña	3	25%
Influyente	3	25%
Pequeña	3	25%
Muy influyente	2	17%
Mediana	2	17%
Totalmente influyente	3	25%
Mediana	1	8%
Pequeña	2	17%
Total general	12	100%

Anexo 12 Tiempo inadecuado para el cumplimiento de objetivos por rango de operaciones en el mercado

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	1	8%
De 10 años en adelante	1	8%
Poco influyente	3	25%
De 10 años en adelante	3	25%
Influyente	3	25%
De 10 años en adelante	2	17%
De 6 a 10 años	1	8%
Muy influyente	2	17%
De 0 a 5 años	1	8%
De 10 años en adelante	1	8%
Totalmente influyente	3	25%
De 10 años en adelante	3	25%
Total general	12	100%

Anexo 13. Competencias poco desarrolladas del equipo directivo a cargo de la ejecución del plan según tamaño de la empresa

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	2	17%
Mediana	1	8%
Pequeña	1	8%
Poco influyente	3	25%
Mediana	1	8%
Pequeña	2	17%
Influyente	6	50%
Mediana	1	8%
Pequeña	5	42%

Muy influyente	1	8%
Mediana	1	8%
Total general	12	100,00%

Anexo 14. Competencias poco desarrolladas del equipo directivo a cargo de la ejecución del plan según tiempo de operaciones en el mercado.

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	2	17%
De 6 a 10 años	1	8%
De 10 años en adelante	1	8%
Poco influyente	3	25%
De 10 años en adelante	3	25%
Influyente	6	50%
De 10 años en adelante	6	50%
Muy influyente	1	8%
De 0 a 5 años	1	8%
Total general	12	100%

Anexo 15. Falta de comprensión de los objetivos por parte del personal que ejecuta el plan según el tamaño de empresa

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	2	17%
Pequeña	2	17%
Poco influyente	3	25%
Mediana	2	17%
Pequeña	1	8%
Influyente	6	50%
Mediana	1	8%
Pequeña	5	42%
Totalmente influyente	1	8%
Mediana	1	8%
Total general	12	100,00%

Anexo 16. Falta de comprensión de los objetivos por parte del personal que ejecuta el plan según tiempo de operaciones en el mercado

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	2	17%
De 6 a 10 años	1	8%
De 10 años en adelante	1	8%
Poco influyente	3	25%
De 10 años en adelante	3	25%
Influyente	6	50%
De 10 años en adelante	6	50%

Totalmente influyente	1	8%
De 0 a 5 años	1	8%
Total general	12	100,00%

Anexo 17. Coordinación para la implementación del plan poco eficaz según tamaño de la empresa

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	2	17%
Mediana	1	8%
Pequeña	1	8%
Poco influyente	3	25%
Pequeña	3	25%
Influyente	3	25%
Mediana	1	8%
ZZ	2	17%
Muy influyente	3	25%
Mediana	1	8%
Pequeña	2	17%
Totalmente influyente	1	8%
Mediana	1	8%
Total general	12	100,00%

Anexo 18. Coordinación para la implementación del plan poco eficaz según el tiempo de operaciones en el mercado

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	2	17%
De 10 años en adelante	2	17%
Poco influyente	3	25%
De 10 años en adelante	3	25%
Influyente	3	25%
De 10 años en adelante	3	25%
Muy influyente	3	25%
De 6 a 10 años	1	8%
De 10 años en adelante	2	17%
Totalmente influyente	1	8%
De 0 a 5 años	1	8%
Total general	12	100%

Anexo 19. Factores externos a la implementación a la empresa que afectaron la implementación del plan según tamaño de la empresa

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	1	8%
Mediana	1	8%

Poco influyente	2	17%
Mediana	1	8%
Pequeña	1	8%
Influyente	1	8%
Pequeña	1	8%
Totalmente influyente	8	67%
Mediana	2	17%
Pequeña	6	50%
Total general	12	100%

Anexo 20 Factores externos que afectaron la implementación del plan según tiempo de operaciones en el mercado

Etiquetas de fila	N° de PYMES	Porcentaje
Nada influyente	1	8%
De 10 años en adelante	1	8%
Poco influyente	2	17%
De 0 a 5 años	1	8%
De 10 años en adelante	1	8%
Influyente	1	8%
De 10 años en adelante	1	8%
Totalmente influyente	8	67%
De 6 a 10 años	1	8%
De 10 años en adelante	7	58%
Total general	12	100,00%