

**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**

**“ANÁLISIS DE LAS BARRERAS QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN  
DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL SECTOR  
MANUFACTURERO, SUBSECTOR CIU C13: FABRICACIÓN DE  
PRODUCTOS TEXTILES, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y  
CANTÓN RUMIÑAHUT”**

**ANDRÉS VICENTE PROCEL BOLAGAY**

**DIRECTOR: MGTR. EDWIN SUQUILLO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**QUITO - NOVIEMBRE - 2022**

**DIRECTOR:**

**MGTR. EDWIN SUQUILLO**

**LECTORES:**

**MGTR. RODRIGO SALTOS**

**MGTR. CARLOS CARPIO**

## **TABLA DE CONTENIDO**

Resumen	V
Palabras claves:	V
Abstract	V
Keywords:	V
Introducción	1
Revisión de literatura	2
Planificación Estratégica	2
Barreras que enfrentan las PYMES al implementar la planificación estratégica	3
Entorno de las PYMES manufactureras del subsector C13: fabricación de productos textiles.	7
Metodología y datos	10
Resultados	11
Discusión	17
Conclusiones	18
Limitaciones	19
Referencias	21
Anexos	24

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Caracterización de las empresas del subsector C13	11
Figura 2. Factores que desalientan o impiden aplicar planificación estratégica	12
Figura 3. Elaboración de la última planificación y periodo de cobertura	13
Figura 4. Barreras que impiden la implementación de la planificación estratégica	14
Figura 5. Diagrama de las barreras que impiden la implementación de la planificación estratégica	15

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Revisión de teoría de autores relevantes	6
Tabla 2. Clasificación de la PYMES en Ecuador	8
Tabla 3. Estados Financieros de compañías activas del subsector C13	9
Tabla 4. Indicadores Financieros de compañías activas del subsector C13	9
Tabla 5. Permanencia en el mercado de las empresas del subsector C13	12

## **RESUMEN**

El presente artículo tuvo como objetivo describir el sector manufacturero en las pequeñas y medianas empresas, subsector C13: fabricación de productos textiles en el Distrito Metropolitano de Quito y cantón Rumiñahui. Se determinó los factores que impiden la planificación estratégica e identificó las barreras que se presentan en la implementación de la planificación estratégica, adicionalmente se identificó las herramientas utilizadas para la formulación de la planificación estratégica, para lo cual se aplicó la encuesta una muestra de 42 empresas del subsector C13.

Los principales factores que impiden la planificación estratégica son los cambios en el entorno externo y disponibilidad de tiempo. De igual forma las barreras que impiden la implementación de la planificación estratégica son los factores externos a la empresa y tiempo inadecuado para el cumplimiento de objetivos, esto se evidencia con los resultados obtenidos puesto que la herramienta menos utilizada en las empresas es el Análisis externo.

### **Palabras claves:**

PYMES - CIIU C13 - Planificación Estratégica - Barreras de la implementación, Fabricación de productos textiles

## **ABSTRACT**

This article aimed to describe the manufacturing sector in small and medium enterprises, subsector C13: manufacture of textile products in the Metropolitan District of Quito and Rumiñahui canton. The factors that prevent strategic planning were determined and the barriers that arise in the implementation of strategic planning were identified, additionally the tools used for the formulation of strategic planning were identified, for which the survey was applied to a sample of 42 companies of the C13 subsector.

The main factors that impede strategic planning are changes in the external environment and time availability. In the same way, the barriers that prevent the implementation of strategic planning are external factors to the company and inadequate time for the fulfillment of objectives, this is evidenced by the results obtained since the least used tool in companies is external analysis.

### **Keywords:**

SMEs – C13 – Strategic Planning - Implementation barriers - Manufacture of textile products.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente artículo analiza las barreras que dificultan la implementación de la planificación estratégica en las PYMES del sector manufacturero, subsector CIU C13: Fabricación de productos textiles, del Distrito Metropolitano de Quito y cantón Rumiñahui, el estudio es primordial puesto que ayudará a determinar los principales obstáculos que enfrenta este importante sector del país.

De acuerdo con Peñafiel et al., (2019), el cual menciona que las PYMES son importantes debido a que contribuyen a la generación de empleo e ingresos. Y debido a su estructura, les permite adaptarse a los cambios del mercado.

El análisis del subsector C13 es importante, debido a que pertenece al segmento de la fabricación textil, los productos que se elaboran sirven de insumo para producir otros productos, entre los más relevantes tenemos: textiles de algodón, lana, hilos sintetizados o artificiales, compuestos de fibra sintética de vidrio, producción de cortinas, cobertura para asientos de la industria automóvil, moquetas e indumentarias.

La presente investigación analizó mediante la aplicación de una encuesta y posterior análisis, cuáles fueron las herramientas y enfoques más utilizados durante la implementación de la planificación estratégica en las empresas del sector C13, desde las más básicas hasta las más complejas. El instrumento consideró variables dependientes, caracterizadoras, de control, independientes y guía de observación.

De acuerdo con Thompson et al., (2015), la planificación estratégica contribuye orientación y guía a la empresa, enfocado en las decisiones a tomar por medio de acciones y rumbos a seguir con el objetivo de incrementar el desempeño de las empresa, con lo cual se obtiene una ventaja competitiva.

La investigación fue de tipo descriptivo, se realizó la recolección de datos a través de la encuesta adaptada del artículo: Barreras que dificultan la planificación estratégica en las PYMES (Estrada et al., 2005), y posteriormente aplico a una muestra de 42 empresas del sector. Esto permitió describir como las empresas PYMES C13 han implementado su modelo de planificación estratégica, e identificó las barreras en dicha implementación.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo analizando los datos recolectados, comparó y estableció patrones de comportamiento para obtener los resultados y enfoque cualitativo debido a la revisión de fuentes bibliográficas, investigaciones relacionadas con la temática y aplicando la ficha para la guía de observación. (Hernández et al., 2014).

Finalmente, la investigación caracterizó las barreras que dificultan la implementación

de la planificación estratégica de las pequeñas y medianas empresas del subsector C13: fabricación de productos textiles en el Distrito Metropolitano de Quito y Cantón Rumiñahui.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Planificación Estratégica**

David, (2015) y Thompson et al., (2015), señalan que la planificación estratégica permite a las empresas obtener y mantener una ventaja competitiva desarrollando acciones para mejorar a la competencia, las cuales se aplican en los todos los niveles jerárquicos de la empresa, para esto se aplican tres etapas que son: la formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

Por otro lado, Wang et al., (2007); Contreras, (2013) y Fernández et al., (2019), mencionan la importancia de aplicar planificación estratégica y estructura organizativa, lo cual le permitirá a la empresa decidir su orden interno y externo, de esta forma podrá determinar que quiere conseguir elaborando presupuestos para permite aumentan el rendimiento y cumplir sus metas y objetivos.

Una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus objetivos y metas, sin un plan o rumbo a seguir. Por este motivo es importante los gerentes o dueños de las empresas sepan cómo organizar sus recursos. (Palacios, 2016). Es de fundamental determinar e implementar eficientemente la planificación estratégica, debido a que brinda herramientas para tomar decisiones cruciales y poder enfrentar de mejor manera los cambiantes entornos.

De acuerdo con García et al., (2017), que mencionan que las PYMES logran una ventaja competitiva si poseen factores diferenciadores, por encima de la competencia, para lo cual deben promover y ejecutar las etapas de la planificación estratégica (Formulación, ejecución y evaluación).

En su estudio Peñafiel et al., (2019), mencionan que contar con una adecuada implementación estratégica es importante para el correcto funcionamiento y definir objetivos. Concluyen que las PYMES enfrentan limitantes como falta cursos de capacitación laboral, asistencia especializada en el área técnica, acceso a fuentes de

financiamiento y uso de tecnologías, entre las más relevantes.

### **Barreras que enfrentan las PYMES al implementar la planificación estratégica**

Robinson & Pearce, (1984), identifican 4 obstáculos que impiden el uso de la planificación estratégica los cuales están clasificados en factores internos de la organización, que son: el factor tiempo, conocimiento, experiencia y confianza.

De la misma forma desde el punto de vista externo a la empresa Estrada et al., (2005), identifica entre las barreras más relevantes: el cambiante ambiente externo y la falta de conocimiento. Lo último también lo mencionan Parra & Rodríguez, (2016), en su artículo se enfoca en el proceso de formación de las empresas y capacitación de sus colaboradores para lograr cumplir la estrategia que servirá para aumentar el crecimiento y competitividad.

Fernández et al., (2019), considera ambas teorías y afirma que las empresas enfrentan barreras internas y externas, entre las más relevantes se encuentran la capacitación, innovación y entorno nacional e internacional. Enfatiza que las mismas deben ser contrarrestadas para disminuir las pérdidas que podrían ocasionarse, contribuye a la investigación indicando que estas barreras podrán ser superadas elaborando una adecuada planificación estratégica.

Las PYMES, enfrentan grandes retos desde su constitución, desarrollo y estabilidad. Los principales factores como el tiempo, conocimiento y capacitación impiden que se ejecute una planificación estratégica en la empresa.

Pérez et al., (2017), identificaron obstáculos en la implementación de la planificación estratégica y los clasifican en cinco grupos que denominan problemas que enfrentan las empresas, los cuales son: formulación de estrategias, gestión del cambio, cultura organizacional, estructura de poder de organización y liderazgo.

Kaplan & Norton, (2008), mencionan que las brechas entre la formulación de planificación estratégica y la ejecución por parte de las empresas, se produce debido al alto nivel de complejidad y aumento en las herramientas para la formulación.

De la misma forma Mankins & Steel, (2005) señalan que comparar el desempeño con planes a largo plazo es uno de factores el cual impide que los resultados no se cumplan con las proyecciones, poca exactitud con los pronósticos financieros para la toma de decisiones, no se logra concretar la totalidad de la estrategia, falta de indicadores de alerta de desempeño y cultura organizacional orientada hacia el bajo desempeño.

Los factores descritos influyen significativamente en la implementación estratégica, se debe considerarlos, para que las empresas enfoquen su gestión en determinar un plan específico a cumplir.

De acuerdo con Porter, (2008), las técnicas utilizadas para la planificación estratégica empiezan por las esenciales como metas y objetivos (políticas), las cuales en conjunto se denomina estrategia competitiva. De la misma forma se emplean 4 factores: fuerzas y debilidades de la empresa, valores personales de la directiva, oportunidades y riesgos y expectativas sociales. Finalmente se aplica las fuerzas competitivas que influyen en la empresa que son: competidores, productos sustitutos y poder de negociación.

Fernández, (2004), menciona en su libro herramientas utilizadas como la: visión, misión, valores, políticas, estrategias y objetivos. De la misma forma considera los análisis internos, enfatizando en las fuerzas de Porter y complementando con el análisis PEST. Con respecto al análisis externos expone la circunferencia de vida de los productos, y la matriz de oferta y demanda de Igor-Ansoff.

Kaplan & Norton, (2008) indican que para implementar la planificación estratégica las empresas se recurren a herramientas, empezando por establecer la misión, visión y valores corporativos, posteriormente se realizan análisis externos con el objetivo de determinar la matriz FODA y posteriormente se aplican las 5 fuerzas de Michael Porter, posicionamiento competitivo y visión de la estrategia centrada en los recursos.

El aspecto del control es importante cuando se implementa la planificación estratégica para los cual el autor Simons, (1994), menciona 4 sistemas de control: sistemas, creencias, control de diagnóstico y control interactivo. De igual forma el autor indica que el cuadro de mando integral (BSC por sus siglas en ingles), permite controlar y evaluar las variables

de una empresa mediante métricas o indicadores de gestión (KPI).

En el sector de estudio las empresas que han aplicado la estrategia han utilizado varias de las herramientas mencionadas por los autores, dependiendo de su nivel de complejidad han podido ejecutar la implementación, control y avance de la estrategia, esto les ha permitido tomar acciones frente a situaciones de carácter interno y externo. El registro de estas acciones se lo maneja aun de forma empírica.

Sumba et al., (2020), realizó un estudio de la importancia de la planificación estratégica en la PYMES del Ecuador y los problemas que se presentan en la aplicación de esta, en el estudio enfatizan que la planeación estratégica sirve para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Como principales problemas concluye que las empresas no cuentan con los recursos necesarios, no asignan el tiempo necesario para esta actividad, falta de conocimiento para planificar y tamaño de la empresa.

Considerando lo también analizado por Moreta, (2018), en su estudio de la planeación estratégica en las PYMES, que enfatiza en la importancia de una planeación estratégica para sobrevivir a largo plazo, y de esta forma superar los ambientes VUCA que lleva a las PYMES a la quiebra. En el estudio se realizó una revisión de artículos de varios países como principales barreras se encontró que existen problemas al adaptar la estrategia de grandes empresas a las PYMES, otra causa fue la falta de control de proyectos, innovación en infraestructura, desconocimiento de metas a largo plazo.

Los autores Maldonado & Erazo, (2016), estudiaron el reto de la planificación estratégica en las PYMES, concluyendo que los principales factores que dificultan la ejecución son: La informalidad de planeación estratégica, dificultad en las operaciones para la toma de decisiones que a futuro definirán el rumbo de la organización, deficiencia en la formación del personal contratado y finalmente el aspecto social y económico al ser empresas de América Latina.

Quezada, (2015), analizó la gestión Financiera de las PYMES del sector Comercial en la ciudad de Cuenca, para lo cual realizo un análisis inductivo, aplicando una encuesta a una muestra de 95 empresas comerciales, concluyendo que más del 50% de empresas cuenta con plan estratégico, sin embargo presentan debilidades financieras con respecto a

disminución de rentabilidad y aumento de endeudamiento.

Los estudios realizados analizan la importancia de la planificación estratégica en las PYMES, varios estudios han mencionado de forma general las barreras que enfrenta el sector económico, pero hasta el momento ninguno se ha focalizado en el subsector C13, para identificar las barreras que se presentan, el presente estudio analiza estas barreras para determinar las más influyentes.

**Tabla 1. Revisión de teoría de autores relevantes**

<b>Aspectos</b>	<b>Autores / Año</b>	<b>Conceptos</b>
<b>Planificación Estratégica</b>	• Wang et al., (2007)	• Aumento de rendimiento
	• Contreras, (2013).	• Mejorar la gestión interna
	• David, (2015)	• Lograr ventaja Competitiva.
	• Thompson et al., (2015)	• Mejora la competencia
	• Palacios, (2016)	• Lograr objetivos y metas
	• Fernández et al., (2019)	• Cumplimiento de objetivos
<b>Factores que impiden la Planificación Estratégica</b>	• Robinson & Pearce, (1984)	• Tiempo, conocimiento, experiencia y confianza.
	• Estrada et al., (2005)	• Ambiente externo y la falta de conocimiento.
	• Parra & Rodríguez, (2016)	• Formación de las empresas y capacitación.
	• Fernández et al., (2019)	• Internos (capacitación, innovación, recursos financieros, información). Externos (distribución, impuestos, demanda de consumidores).
<b>Factores que dificultan la ejecución de la</b>	• Mankins & Steel, (2005)	• Desempeño actual versus largo plazo, pronósticos financieros, cumplimiento estrategia, indicadores de desempeño y cultura organizacional.
	• Kaplan & Norton, (2008)	• Herramientas complejas para la para la formulación.
	• (Troya, 2009)	• Insuficiente conocimiento,

<b>Planificación Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérez et al., (2017)</li> </ul>	<p>tamaño de la empresa, carencia en toma de decisiones, actividades de manera empírica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de estrategias, gestión del cambio, cultura organizacional, estructura de poder y liderazgo.</li> </ul>
<b>Técnicas utilizadas para la implementación de la Planificación Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter, (2008)</li> <li>• Fernández, (2004)</li> <li>• Kaplan &amp; Norton, (2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas y objetivos (políticas), fuerzas y debilidades de la empresa, valores, oportunidades y riesgos. Análisis de competidores, productos sustitutos y poder de negociación.</li> <li>• Misión, visión, valores, políticas, estrategias y objetivos. 5 fuerzas de Porter análisis PEST, fase de vida de los productos y matrices de análisis.</li> <li>• Misión, visión y valores corporativos, matriz FODA, 5 fuerzas de Michael Porter, posicionamiento competitivo y visión de la estrategia centrada en los recursos.</li> </ul>

**Entorno de las PYMES manufactureras del subsector C13: fabricación de productos textiles.**

Las PYMES en Ecuador, se ordenan en base al tamaño de la Compañía, en el cual imperan los ingresos sobre el número de trabajadores.

**Tabla 2. Clasificación de la PYMES en Ecuador**

Variable	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
Trabajadores	10 a 49	500 a 199
Ingresos en US\$	\$100.001 y \$1'000.000	1'000.001 y \$5'000.000

**Fuente:** Superintendencia de Cías, (2021)

De acuerdo con información macroeconómicos del Banco Central del Ecuador, (2020), el PIB (Producto interno bruto) de la industria manufacturera (excepto refinación de petróleo) en el año 2020, fue de \$14.061,89 millones de dólares, lo cual indica que es un importante sector de la industria y se debe seguir fortaleciendo mediante la implementación de una adecuada planificación estratégica.

De igual forma de acuerdo con datos del INEC, (2012), en el sector PYMES se establecieron 64.8 mil empresas que representa el 7.66% del mercado. Es importante mencionar que el sector de industrias manufactureras aportó país con ventas de \$30.659 millones de dólares y se ubica en el tercer lugar, después de los sectores comercio y servicios.

La información del Directorio de Empresas identifica a 67 empresas en situación legal activa, de las cuales el 32.8% son de tipo responsabilidad limitada y el 41.8% de tipo anónima con capital suscrito, las cuales poseen un representante legal. (INEC, 2020).

De acuerdo con el informe de puestos, horas trabajadas e ingreso por remuneraciones del (INEC, 2021), los puestos de trabajo en el sector C13 Industrias manufactureras, en el mes de marzo del 2021 creció en un 0.004%, frente a otros sectores económicos.

El índice de horas Trabajadas (IH), el cual mide el número de horas, tanto normales como extras, utilizadas por el personal, en el mes de marzo del 2021, aumento en un 6,21%. Es también importante considerar que índice de remuneraciones (IR), decreció en el sector económico en un -5.69%

**Tabla 3.** Estados Financieros de compañías activas del subsector C13

	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Activos</b>	\$ 172.62	\$ 186.56	\$ 157.62	\$ 121.35
<b>Patrimonio</b>	\$ 83.74	\$ 102.33	\$ 75.16	\$ 59.27
<b>Ingreso por ventas</b>	\$ 77.54	\$ 70.55	\$ 94.30	\$ 102.64
<b>Utilidad neta</b>	\$ (16.58)	\$ (17.61)	\$ 4.01	\$ 4.19
<b>Ingreso Total</b>	\$ 80.02	\$ 85.21	\$ 104.99	\$ 104.33

**Fuente:** Superintendencia de Cías, (2021)

Se evidencia un aumento de activos y patrimonio del 2018 al 2021 del 10% y 9% en promedio respectivamente. El subsector C13 ha tenido disminución en sus ventas, lo cual se ve reflejado en pérdidas durante 2 años consecutivos. Con respecto al número de empleados del periodo 2018 al 2021 ha disminuido en un 6% en promedio.

**Tabla 4.** Indicadores Financieros de compañías activas del subsector C13

	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Endeudamiento a largo plazo</b>	47.80%	46.20%	45.43%
<b>Rentabilidad neta de ventas</b>	0.50%	0.72%	1.29%
<b>Utilidad operacional/total de activos</b>	7.08%	13.97%	17.07%
<b>ROE</b>	0.35%	2.21%	3.42%
<b>ROA</b>	0.15%	0.74%	0.94%

**Fuente:** Superintendencia de Cías, (2021)

Analizando los indicadores financieros de la industria se puede observar que estos han ido decreciendo en términos de rentabilidad y utilidades del periodo 2018 al 2020, lo que ha provocado que las empresas recurran a alternativas de financiamiento y utilicen sus propios recursos para hacer frente a sus obligaciones, de igual forma estos resultados han derivado en opciones de inversión menos atractivas.

Estos resultados también se evidencian en otros países, Bandrés et al., (2021), menciona que la dificultades económicas generada por el COVID-19 tuvo grandes impactos en las medianas y pequeñas empresas de España quienes redujeron su facturación en un 63% en el 2020.

## **METODOLOGÍA Y DATOS**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la metodología descriptiva realizando la revisión bibliográfica de fuentes secundarias referente a la planificación estratégica y las barreras que se producen en su implementación, posteriormente se obtuvo información de fuentes primarias, aplicando la encuesta que se adaptó del estudio realizado por Estrada et al., (2005)

Se aplicó la encuesta a una muestra de 42 empresas del subsector C13, de la base de datos de la Superintendencia de Compañías y base de datos del cantón Rumiñahui, los resultados obtenidos permitieron analizar las barreras que dificultan implementación de la planificación estratégica.

La investigación tuvo una orientación cuantitativa, se utilizaron datos numéricos para la medición y análisis comparativo, que permitieron identificar patrones de comportamiento y aceptar teorías Hernández et al., (2014), de este modo se pudo determinar cómo las empresas implementaron o no planificación estratégica.

El sector de análisis C13: fabricación de productos textiles Distrito Metropolitano de Quito y cantón Rumiñahui, se encuentra conformado por sesenta y nueve empresas de acuerdo con información del INEC, (2020). Dentro de este segmento se encuentran, distribuidas en 44 empresas categorizado como pequeña y 23 medianas.

Se aplicó la encuesta a una muestra de 42 empresas obteniendo un nivel de confianza del 95%, con una probabilidad de éxito del 50% y un margen de error del 10%.

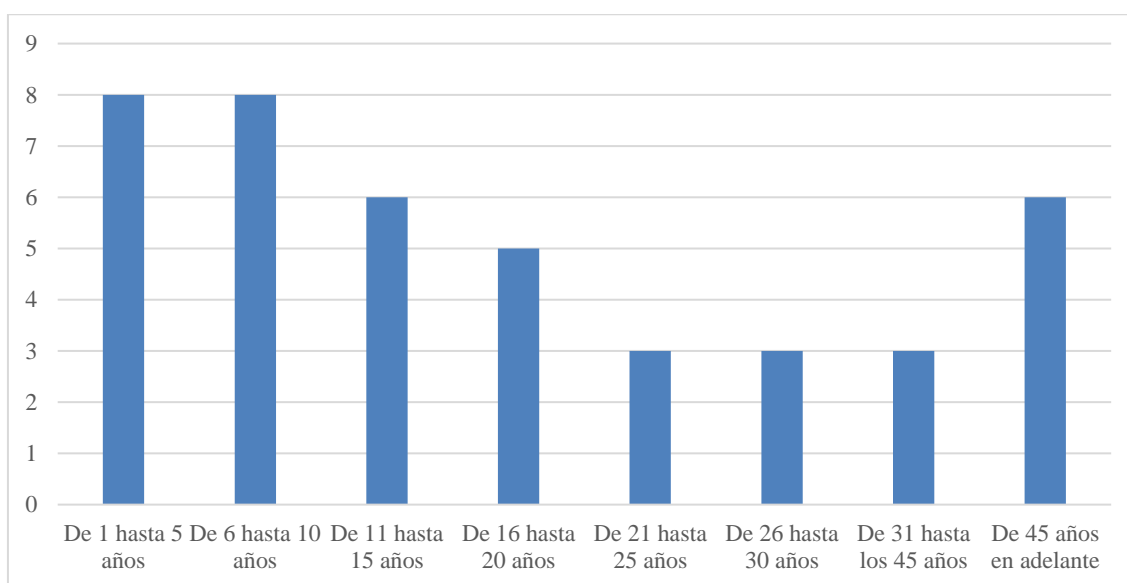
De acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento de investigación, los cuales se analizaron mediante el software estadístico SPSS, en el cual se aplicó el análisis estadístico de fiabilidad y obtuvo un Alfa de Cronbach del 0,84 el resultado corresponde a las variables de a las empresas que no cuentan con planificación estratégica. El resultado obtenido asegura el desarrollo y posteriores conclusiones de la investigación.

## RESULTADOS

Se procedió a analizar la variable dependiente del nivel de ejecución del plan estratégico, la cual se refiere al porcentaje de alcance de objetivos estratégicos.

Los resultados indicaron que: de las 42 empresas, 18 si cuentan con plan estratégico, de la cuales el 50% ha ejecutado el 70% o más del plan estratégico, el 33% ha ejecutado menos del 70% y el 17% restante no lo ha ejecutado. El 72% de la información provino de niveles ejecutivos altos como gerentes, subgerentes y presidentes. El 29% fue contestada por jefaturas como coordinadores o responsables de planificación en la empresa.

Posteriormente se caracterizar a las de empresa de acuerdo a su antigüedad o tiempo de permanecía en el mercado, con información del año de constitución del reporte del directorio de la Superintendencia de Cías, (2021).



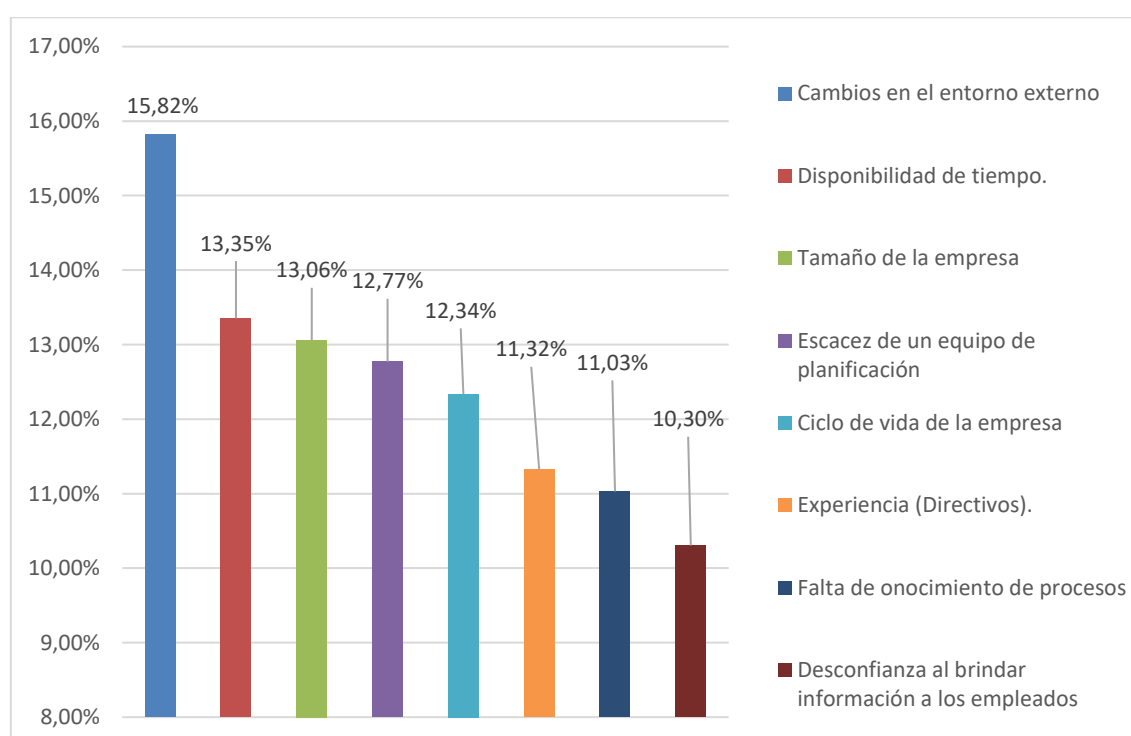
**Figura 1.** Caracterización de las empresas del subsector C13

De los niveles ejecutivo alto y jefaturas encuestadas se evidenció que la experiencia es un factor clave para dirigir y desarrollar esta importante actividad en la empresa. El promedio de experiencia de las empresas del sector C13 encuestadas es de 7 años.

**Tabla 5.** Permanencia en el mercado de las empresas del subsector C13

Tiempo de trabajo en la empresa (años):	Número de empresas
De 1 hasta 5 años	26
De 6 hasta 10 años	12
De 11 hasta 15 años	4
<b>Total</b>	<b>42</b>

Se determino el impacto de 8 factores que impiden la planificación estratégica. La escala de valoración fue sobre 5 puntos, siendo 1: Nada influyente; y, 5: Totalmente influyente, a continuación, se presentan los resultados



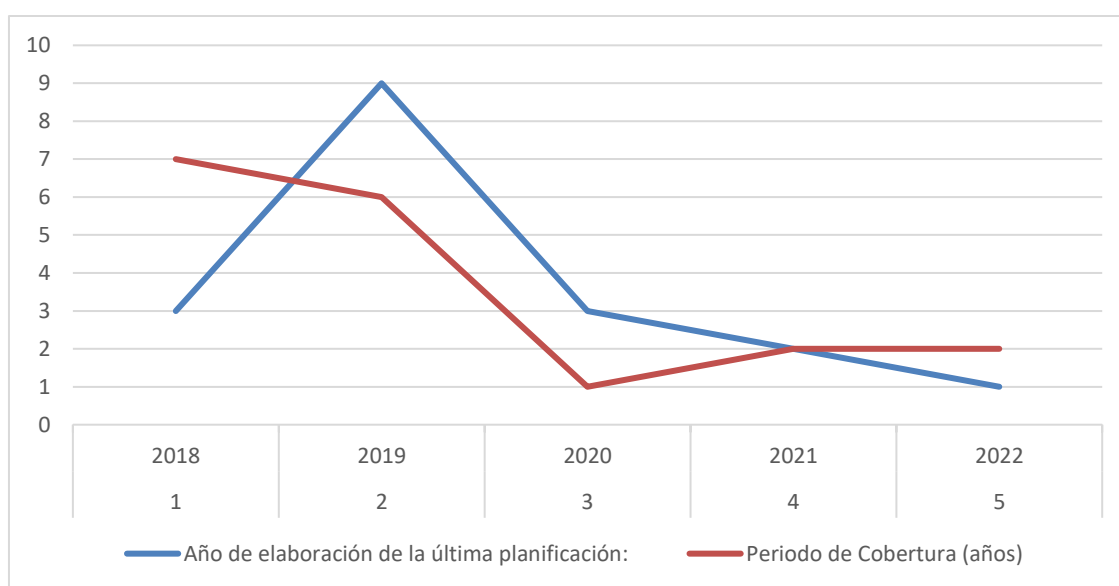
**Figura 2.** Factores que desalientan o impiden aplicar planificación estratégica

De las 42 empresas encuestadas, 24 indicaron que no cuentan con plan estratégico lo cual representa el 57% de la muestra, el principal factor fue los cambios en el entorno externo. Se determino que las empresas han estado en el mercado en promedio 15 años, por lo cual se han visto influenciados por los cambios políticos, económicos y de gestión.

Se analizó a las personas encuestadas las cuales ocupan cargos de gerente, subgerente y coordinadores de planificación y se determinó que en promedio han trabajado 6 años en la misma empresa, sin embargo, la disponibilidad de tiempo que se destina para la gestión de la planificación estratégica es el segundo factor más influyente.

Los resultados obtenidos indican que el tercer factor más influyente es el tamaño de la empresa, al ser empresas pequeñas disponen de menor número de personas y recursos, estos factores impiden aplicar planificación estratégica. La información del (Anexo 1) muestra a las empresas que no aplicaron planificación estratégica, por tamaño de la empresa, el 36% son empresas pequeñas, y el 21% son empresas medianas.

Posteriormente se analizó a las empresas que si elaboraron planificación estratégica de las cuales el 29% son pequeñas y el 14% don medianas.



**Figura 3.** Elaboración de la última planificación y periodo de cobertura

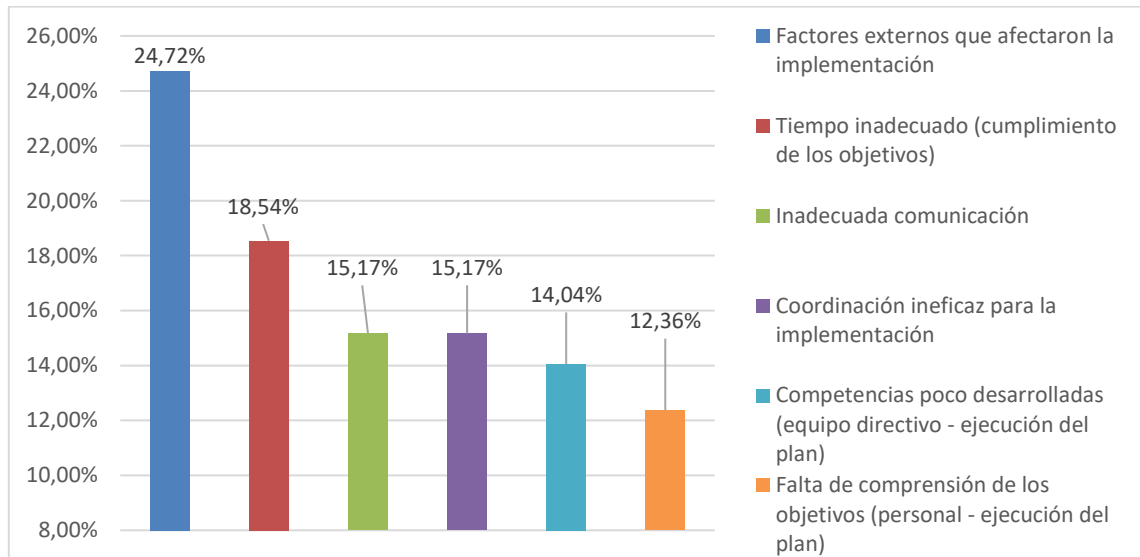
Se determinó el año de elaboración de la última planificación estratégica, el 50% empresas elaboró su planificación en el año 2019, de estas empresas el periodo de cobertura promedio de duración fue de 2 años y medio. De la misma forma se analizó el tiempo que cobertura de la planificación estratégica antes de ser actualizada, el 39% de empresas planificó una cobertura de 1 año de duración, el 33% 2 años, el 6% 3 años y 4 y 5 años el 11% de empresas.

El análisis de las variables dependientes analizó la formalidad de la planificación, con lo cual se determinó que de las empresas que ejecutaron la planificación estratégica socializaron el plan estratégico entre el personal de la empresa de forma impresa en un 25%, de forma digital y verbalmente en un 38%. De la misma forma el estudio mostro que el 33% de las empresas utilizo las 3 técnicas a la vez, para que exista una mayor

difusión entre sus empleados.

Se analizó las barreras para la implementación de la planificación para lo cual se consultó a las empresas su grado de influencia de 6 variables de control:

A continuación, se presentan las variables y su grado de influencia



**Figura 4.** Barreras que impiden la implementación de la planificación estratégica

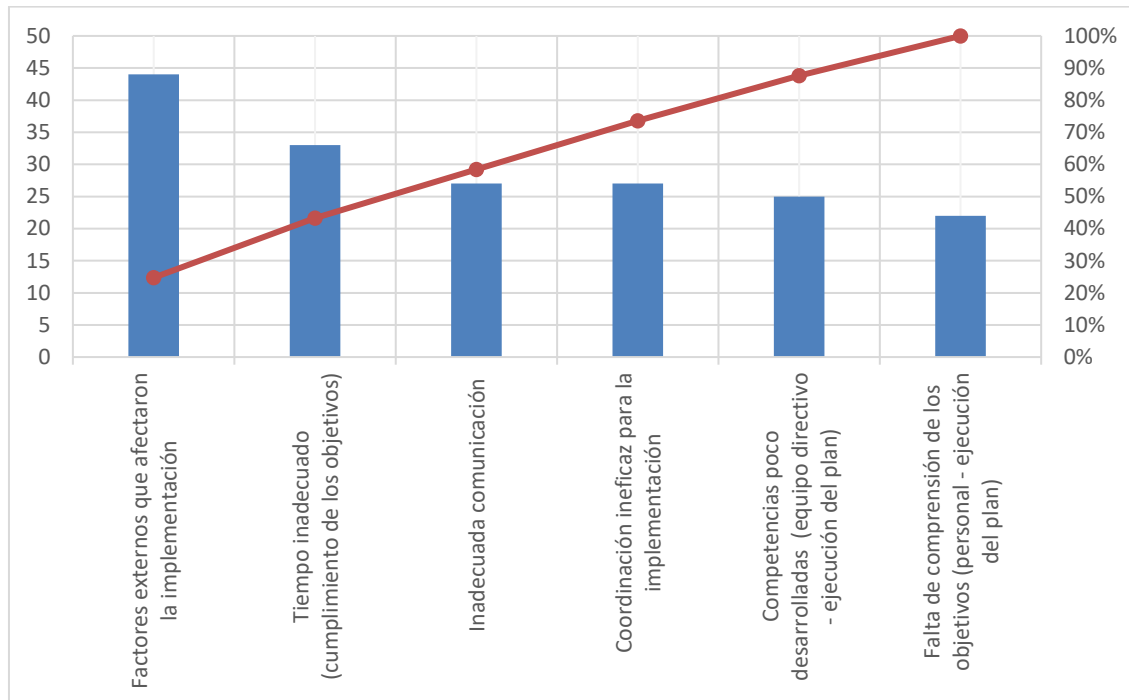
Los factores externos, son los más influyen en el subsector C13, este aspecto es evidente cuando las empresas no han realizado un adecuado análisis interno y posteriormente enfocarse en los aspectos externos, los anterior lo comparte Ubalda, (2013) mencionando que para aplicar planeación estratégica, debe considerarse las condiciones externas e internas para aprovechar las oportunidades y anticiparse a los desafíos.

Estos resultados concuerdan con el (Anexo 2), en los cuales se evidencia que solamente el 56% DE las empresas del subsector C13, aplican análisis externo

El segundo factor influyente es la falta de tiempo para cumplir con los objetivos, a pesar de que el 89% de las empresas desarrollan estrategias (Anexo 2), y se destinan grandes esfuerzos para desarrollarlas, no se destinan los recursos suficientes para realizar el seguimiento adecuado.

Los factores de inadecuada comunicación y coordinación para la implementación de la

planificación están en tercer lugar. Estos aspectos influyen entre sí, puesto que, al no existir una comunicación efectiva, no podrá coordinarse la ejecución de la planificación. Esto lo comparte Delfin & Acosta, (2016), quienes analizaron el desarrollo empresarial de las PYMES en Latinoamérica y determinaron que el liderazgo, gestión del conocimiento e innovación son deficientes en las empresas y se requiere capacitación para lograr enfrentar la complejidad del entorno.



**Figura 5.** Diagrama de los obstáculos que impiden la implementación de la planificación estratégica

Mediante el análisis del diagrama de Pareto, es posible evidenciar que a pesar de existir 6 barreras que están influyendo en para implementar la planificación estratégica en las empresas, los factores externos de la empresa es la principal causa, por lo cual es necesario enfatizar los esfuerzos y proponer planes de acción en base a estos resultados.

Se analizó a las 9 empresas que si aplicaron planificación estratégica y lograron ejecutar el 70% o más. Con lo cual se determinó que en promedio estas empresas alcanzaron a desarrollar el 80%. El porcentaje de cumplimiento alto está relacionado a la forma en que los gerentes, directivos y responsables de planificación socializaron sus metas y objetivos a los colaboradores. El 38% fue de forma verbal, a través de reuniones grupales, concientizando su importancia, este resultado lo comparte Moreno et al., (2014), quien implemento herramientas de comunicación interna en una PYMES de Santander

Colombia y concluyo que las reuniones y el voz a voz son las mejores herramientas, obteniendo la calificación más alta, versus difusiones a través de mensajería, cartelera y llamadas telefónicas.

Este mismo porcentaje del 38% lo obtuvo la difusión a través de formato digital que en la actualidad se han convertido en una poderosa herramienta para compartir información al alcance de las PYMES, como correos electrónicos, redes internas y chats comparativos.

Las herramientas utilizadas por las PYMES se muestran en el (Anexo 2). La totalidad de las empresas desarrollaron misión, visión y valores corporativos. Un 88% de las PYMES implementó estrategias, sin embargo, estas no están bien definidas o su vez no se actualizan para adaptarse a los cambios del entorno, lo cual está relacionado con la herramienta que menos se utiliza que es en análisis macro ambiente o industria lo cual dificulta la toma de decisiones.

Se consultó a las empresas las técnicas que utilizaron en el análisis interno, externo y estrategias. Los resultados del aspecto interno se muestran en el (Anexo 3). El uso de Auditoría interna por áreas funcionales y matriz de evaluación de factores internos son las más utilizadas con el 28%, mientras que la visión basada en recursos solo la han utilizado el 18% de empresas.

El aspecto de estrategias se muestra en el (Anexo 4). La matriz FODA, es la técnica que se utiliza en su totalidad por las PYMES del subsector C13. Esto debido a su facilidad como matriz de auto análisis situacional.

El análisis externo se observa en el (Anexo 5). La matriz de análisis PEST y modelo de las 5 fuerzas Porter es utilizado principalmente con el 28% y matriz de perfil competitivo la menos utilizada con el 20%.

Finalmente se consultó a las empresas las técnicas y/o herramientas que utilizaron para controlar el avance de la planificación estratégica, los resultados se muestran en el (Anexo 6). El programa Excel de Microsoft Office, es la herramienta que se utiliza un 69% para llevar un registro y control de la planificación estratégica, esto debido al ser una herramienta gratuita. Sin embargo, solamente el 31% de empresas controlan el avance de sus indicadores, y 1 empresa disponía de un software especializado denominado EFISIS. De las empresas encuestadas 2 indicaron que tienen implementado la Certificación ISO9001:2015, y es utilizado como herramienta de seguimiento de la planificación

estratégica.

## **DISCUSIÓN**

Comparando los resultados obtenidos, el factor más influyente que impide la implementación de la planificación son los factores externos, esto coincide con los resultados del estudio realizado por Estrada et al., (2005) de las barreras que desalientan la planificación estratégica en las PYMES de México, en el cual el principal factor es la turbulencia del ambiente externo.

El segundo factor más influyente es el tiempo inadecuado que destinan los directivos de las PYMES para planificar de forma adecuada su gestión, estos resultados coinciden con Fernández et al., (2019), quien encuestó a las pequeñas empresas de Colombia e identificó que las organizaciones reconocen la importancia de la planeación, pero no le dedican el tiempo debido, adicionalmente se identifica el aspecto de comunicación interna como un factor clave para formular estrategias efectivas, de la misma forma Quintero, (2018) también estudió a las PYMES Colombianas y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad, indicando que la falta de tiempo para planear es el principal factor, seguido de la influencia del entorno.

Sumba et al., (2020), analizó la importancia de la planificación estratégica en las PYMES ecuatorianas, como principales resultados identificó que no se realiza debido a la falta de conocimiento lo cual también lo concluye Moreta, (2018), este factor tiene relación con la variable de: “competencias poco desarrolladas” del presente análisis las cuales están en tercer lugar de influencia, pero tiene un alto impacto.

Ezequiel & Zesati, (2015), analizaron las barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de las PYMES del sector textil del Estado de Aguascalientes en México, los resultados coinciden en que los factores externos son una de las principales causas, en este aspecto profundizan y lo asocian a los proveedores y la demanda de los clientes. Posteriormente identifican una inadecuada planeación y control de la operación, lo cual tiene similitud con la variable: coordinación para la implementación poco eficaz identificada en este estudio con un 15,17% de influencia.

O'Regan & Ghobadian, (2002), analizaron la planificación estratégica efectiva en 181

PYMES manufactureras de electrónica e ingeniería en Reino Unido, en la cual aplicaron una encuesta de control para analizar las potenciales barreras, los resultados indicaron que los factores externos impactaron en la implementación, otro factor importante fue la disponibilidad de información relevante y adecuada. Este análisis a nivel internacional concuerda con los resultados que influyeron en la implantación de la planificación estratégica de este estudio.

## **CONCLUSIONES**

El sector manufacturero en las pequeñas y medianas empresas, subsector C13: fabricación de productos textiles Distrito Metropolitano de Quito y cantón Rumiñahui es un sector que aporta de manera significativa a la economía del país. El impacto que tuvo la pandemia en las PYMES del sector fue significativo, causando que las empresas cierren sus puertas, u optimicen sus recursos, por lo que la inversión destinada hacia la ejecución e implementación de la planificación se detuvo. Por otro lado, permitió que empresas reinventarse y producir nuevos productos y/o servicios, lo que afecto la implementación de la planificación estratégica. Un estudio realizado por Microsoft Latinoamerica, (2022) en la PYMES de Ecuador, menciona que las empresas han tenido que adaptarse y realizar cambios drásticos para evitar el cierre de sus operaciones, con lo cual más del 90% de empresas del sector adopto una trasformación digital.

La investigación determinó que el 57% de las empresas no posee planificación estratégica, se identificaron los distintos tipos de barreras que se presentan en la implementación de la planificación estratégica en las PYMES del sector manufacturero. Los principales obstáculos u barreras son los cambios en el entorno externo, disponibilidad de tiempo y tamaño de empresa, estos resultados coinciden otros estudios realizados. El factor menos influyente fue la desconfianza a dar a conocer los planes a los empleados de las empresas, se debe considerar que las empresas en su mayoría son empresas familiares que poseen experiencia y conocimiento adquirido con el paso del tiempo y este conocimiento suele transferirse a través de generaciones.

Las empresas utilizaron diferentes herramientas para desarrollar su planificación estratégica,

la totalidad de las empresas desarrollaron e implementaron misión, visión y valores

corporativos lo cual indica que tienen definido su propósito, objetivos y lineamientos de comportamiento organizacional. El control y avance de la planificación estratégica se realiza a través de software libre o de forma empírica, se evidencia que las empresas disponen de registros históricos, pero la gran mayoría no cuenta con la automatización para realizar comparaciones que ayuden en la toma de decisiones estratégicas.

Las barreras de implementación de la planificación estratégica en las PYMES que han aplicado la planificación estratégica son los factores externos a la empresa, el tiempo inadecuado para el cumplimiento de objetivos y la inadecuada comunicación. Los resultados mostraron que las empresas tienen deficiencia en el análisis del macro ambiente que comprende varios aspectos como: comparar la gestión frente a los competidores, decisiones gubernamentales, aspectos demográficos, económicos y tecnológicos, esta deficiencia influye significativamente en la gestión y se debe considerar para la toma de decisiones estratégicas.

Las PYMES del subsector C13 que lograron implementar la planificación estratégica, desarrollaron la misma para un periodo de cobertura de 2 años, considerando lo mencionado la misma se ejecutó en promedio en un 80%. Una ventaja de la implementación ha sido el poder tomar acciones correctivas y enfrentar de mejor manera los retos que se han presentado.

Los resultados obtenidos indican que los factores de cambios externos y disponibilidad de tiempo afectó a las empresas que han implementado planificación y a las que no lo hicieron. Es un resultado evidente que la mayoría de las empresas no han implementado planificación estratégica y surge la duda pensar si las PYMES del subsector C13 del país están coincidentes de su importancia en la implementación, ejecución y seguimiento. Brindar los recursos necesarios para realizar un seguimiento adecuado al cumplimiento de metas y objetivos, se convertirá en la mejor inversión de estas empresas quienes lograrán una ventaja competitiva.

## **LIMITACIONES**

La investigación presentó sus retos desde su inicio con el levantamiento de información en las empresas de subsector C13, las cuales no brindaban total apertura para aplicar la encuesta, a su vez conforme se avanzaba en las preguntas de control los empresarios y

responsables de la planificación se mostraban esquivos o presentaban cierta desconfianza.

Es importante mencionar que se desarrolló un protocolo de presentación en el cual se mencionaba que esta investigación era un proyecto aprobado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, posteriormente se enviaba la carta de presentación en el cual se mencionaba que la información proporcionada sería de carácter académico y confidencial, finalmente se lograba una apertura que la mayoría de casos fue de contacto de tipo telefónico o por correo electrónico para completar la encuesta, esto debido a la limitación de tiempo por parte de los directivos de las empresas.

La investigación también presentó limitaciones en el desarrollo de la encuesta en empresas que ejecutaron la planificación estratégica, al momento de consultar las técnicas o herramientas en el análisis interno, externo y estrategias utilizadas, se evidenciaba cierto desconocimiento en los términos de planificación estratégica y confusión al describir como fue utilizada una determinada herramienta. La búsqueda de información al comparar los resultados con investigaciones similares fue un limitante, debido a que no se encontraban artículos que analicen las barreras de la implementación de la planificación estratégica que del subsector C13 de Quito o Cantón Rumiñahui.

## REFERENCIAS

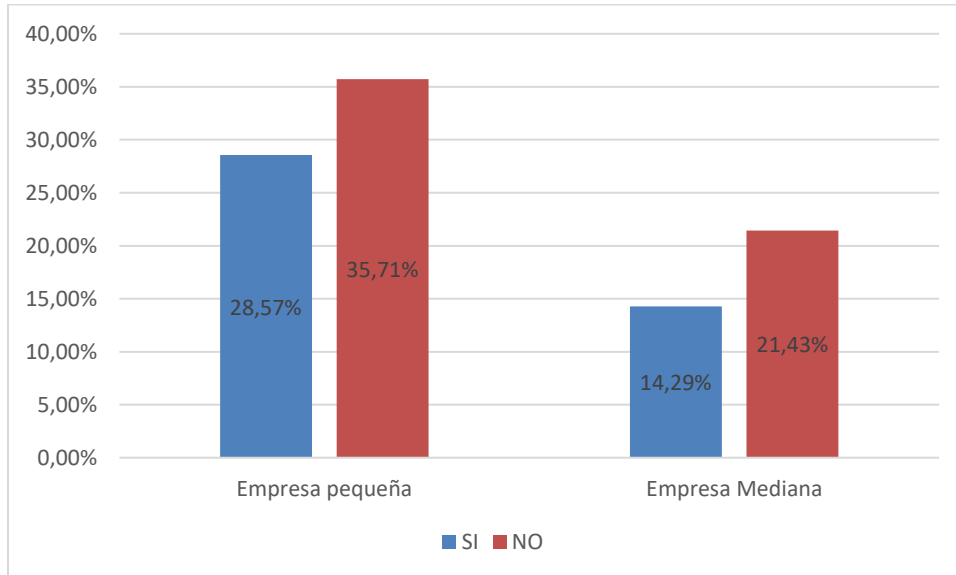
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Producto interno bruto por industria*.  
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Bandrés, E., Conde, M., & Iniesta, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Retos*, 11(21), 25–40.  
<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.02>
- David, F. (2015). *Administración Estratégica* (Pearson (ed.); 9na Ed., Vol. 21).
- Delfin, F., & Acosta, P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 40(1657–2676), 1–19.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>
- 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.
- Ezequiel, R., & Zesati, F. (2015). *Los disfuncionamientos, barreras que impiden el rendimiento y desarrollo de la pymes: estudio de caso en el estado de Aguascalientes*. 151, 10–17.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y Planeación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones* (Primera).
- Fernandez, S., Martínez, L., & Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, 20(1), 254–279.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.  
<https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2020). Directorio de Empresas y Establecimientos 2019. *Ecuador En Cifras*, 22.  
[www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium* (p. 250). Ediciones Deusto.  
<http://www.casadellibro.com/libro-the-execution-premium-integrando-la-estrategia-y-las-operaciones-para-lograr-ventajas-competitivas/9788423426805/1216410>
- Maldonado, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las

- Pymes. *Guillermo Valencia Maldonado, Marco Alfonso Erazo*, 3(8), 335–344.
- Mankins, M., & Steel, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 123. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Microsoft Latinoamerica, N. C. (2022). *Impacto de la pandemia: 9 de cada 10 pymes aceleraron su proceso de transformación digital en Ecuador – News Center Latinoamérica*. <https://news.microsoft.com/es-xl/impacto-de-la-pandemia-9-de-cada-10-pymes-aceleraron-su-proceso-de-transformacion-digital-en-ecuador/>
- Moreno, A., Arbelaez, S., & Calderon, L. (2014). Implementacion de Herramientas de Comunicacion Interna como Generadoras de Cambios en las Pymes. *Sistema de Información Científica Moreno*, 18, 1–28.
- Moreta, M. A. (2018). Planeación estratégica en PYMES : limitaciones , objetivos y estrategias. *UTCiencia" Ciencia y Tecnología Al Servicio Del Pueblo"*, 182.
- 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>
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista De Investigación Desarrollo E Innovación*, 6(2), 131. <https://doi.org/https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Peñafiel, J., Pibaque, M., & Pin, J. (2019). *La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. 4, 107–133.
- Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia The organizational change as tool to facilitate the implementation of the strategy. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323–332. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360453131009>
- Porter, M. E. (2008). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. In *Grupo Editorial Patria*.
- Quezada, C. (2015). *Gestión Financiera de las PYMES del sector Comercial en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay de los años 2012 y 2013, y su impacto en el desarrollo socio económico de la población*. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/764/1/T-ESPE-027515.pdf>
- Quintero, J. S. (2018). Las pymes en colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad. *Universidad Militar Nueva Granada*, 3, 1–13. <http://dx.doi.org/10.1186/s13662-017-1121-6><https://doi.org/10.1007/s41980->

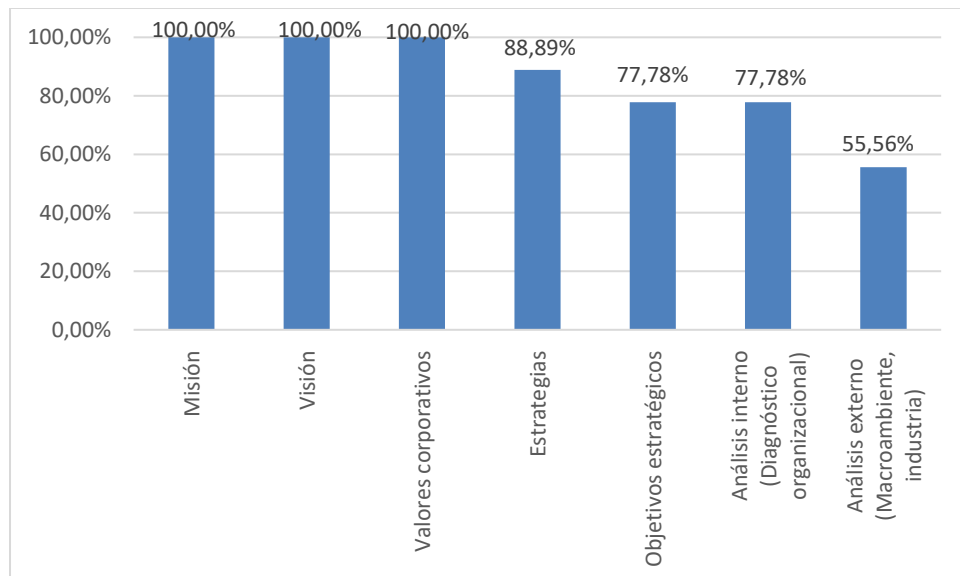
- 018-0101-  
2%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.cnsns.2018.04.019%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.cam.2017.10.014%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.apm.2011.07.041%0Ahttp://arxiv.org/abs/1502.020
- Robinson, R., & Pearce, J. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. *The Academy of Management Review*, 9(1), 128–137.  
<https://doi.org/10.2307/258239>
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.  
<http://www.jstor.org/stable/2486965>
- Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T., & Arteaga, R. (2020). *La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas*. 5(4), 114–136.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299> La
- Superintendencia de Cías. (2021). *Directorio de Compañías*.  
<https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica Teoría y casos* (McGraw Hill (ed.); 19a Ed.).
- Troya, A. M. (2009). La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana. In Universidad Andina Simón Bolívar (Ed.), *La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana* (1st ed.).
- Ubalda, J. (2013). *Planeación estratégica en las Pymes*.  
<https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-las-pymes/>

## ANEXOS

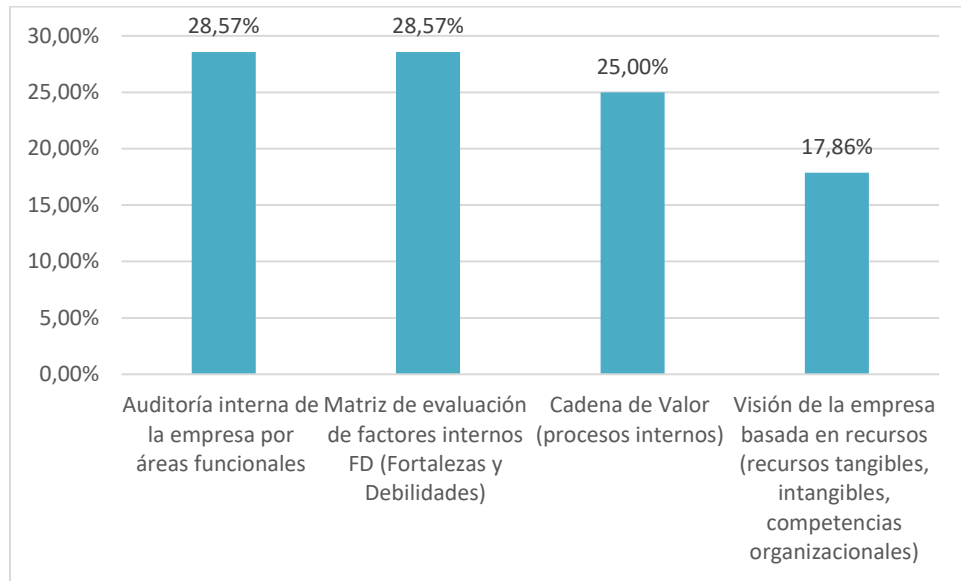
### Anexo 1: Empresas con y sin planificación estratégica por tamaño



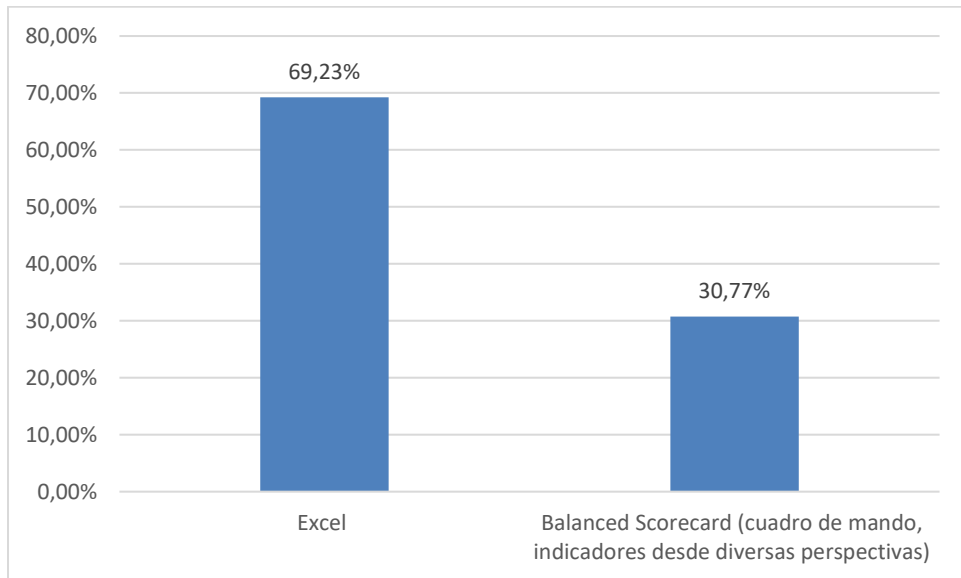
### Anexo 2: Herramientas utilizadas durante la implementación de planificación estratégica



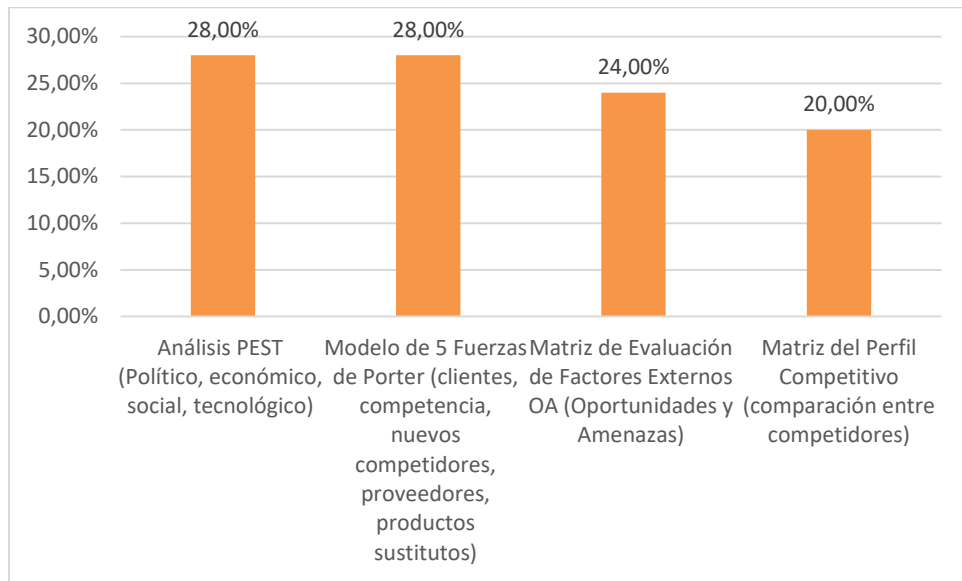
### Anexo 3: Técnicas utilizadas para análisis del contexto interno de la empresa



### Anexo 4: Técnicas utilizadas para la formulación de las estrategias



### Anexo 5: Técnicas utilizadas para el Análisis del contexto externo de la empresa



### Anexo 6: Técnicas utilizadas para controlar el avance de la planificación estratégica

