

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

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

**ARTÍCULO PROFECIONAL DE GRADO:**

**ANÁLISIS DE LAS BARRERAS QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO,  
SUBSECTOR C14: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, DEL DISTRITO METRO-  
POLITANO DE QUITO Y CANTÓN RUMIÑAHUI**

**AUTORA:**

**ESTHER NOHEMI JARAMILLO ROJAS**

**ASESOR:**

**MAGISTER SUQUILLO GUIJARRO EDWIN**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ACORDE AL PROGRAMA**

**QUITO SEPTIEMBRE 2022**

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCE previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

Dra. Patricia León

LECTOR 1

Mag. Paulina Cadena

LECTOR 2

Mag. Edwin Suquillo

DIRECTOR DEL ARTÍCULO PROFECIONAL

## **AUTORÍA**

Yo, Esther Nohemi Jaramillo Rojas, portadora de la cédula de ciudadanía 1104064967, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, declaro que el desarrollo de la presente investigación, es de mi autoría, con la ayuda de mi Director del Artículo Profesional Mag. Edwin Suquillo. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola, exclusiva responsabilidad legal y académica

**ESTHER NOHEMI JARAMILLO ROJAS**

C.I.1104064967

# Contenido

Resumen.....	V
Abstract.....	VI
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA .....	2
2.1. Planificación estratégica en las PYMES .....	2
2.2. Estrategias .....	3
2.3. Barreras al despliegue estratégico.....	6
2.4. Factores que impiden la planeación estratégica.....	7
2.5. Técnicas de análisis del contexto .....	7
2.6. Herramientas de las Pymes y su utilización.....	9
3. METODOLOGÍA Y DATOS.....	13
3.1. Campo o universo de la investigación.....	13
3.2. Tipos de estudio .....	13
3.3. Método de investigación .....	13
3.4. Técnicas de recolección y procesamiento de datos.....	14
3.4.1. Fuentes primarias.....	14
3.4.2. Guía de observación.....	15
3.4.3. Selección de la muestra.....	15
3.4.4. Aplicación de la encuesta.....	16
3.4.5. Aplicación de la Guía de Observación.....	16
3.4.6. Fuentes secundarias .....	16
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	16
5. CONCLUSIÓN.....	25
6. LIMITACIONES .....	26

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27
ANEXO 1.....	36

### Índice de Figuras y Tablas

Figura 1. La empresa cuenta con un plan estratégico .....	17
Figura 2. Año de implementación del plan estratégico.....	18
Figura 3. Periodo de implementación del Plan estratégico.....	18
Figura 4. Factor disponibilidad de tiempo .....	20
Figura 5. Factor experiencia de los directivos .....	20
Figura 6. Carencia de un equipo de planificación.....	21
Figura 7. Desconocimiento de los procesos de planificación .....	21
Figura 8. Desconfianza de dar a conocer los planes .....	22
Figura 9. Cambio en el entorno externo.....	22
Figura 10. Tamaño de la empresa .....	23
Figura 11. Ciclo de vida de la empresa.....	23
Figura 12. Barreras influyentes para la implementación de un Plan Estratégico .....	24
Figura 13. Barreras no influyentes para la implementación de un Plan Estratégico .....	25
Tabla 1. Barreras Internas y Externas .....	6
Tabla 2. Cambios descritos por las PYME (Buonanno et al., 2005). .....	8
Tabla 3. Resumen de la literatura sobre planificación estratégica en las PYMES. ....	11
Tabla 4. Periodo de implementación del Plan estratégico .....	19

## **Resumen**

Se ha prestado poca atención a los procesos de elaboración de estrategias de las pequeñas y medianas empresas (PYME), o a la eficacia de la planificación estratégica en el sector de las PYME textil. La planificación suele fracasar debido a los problemas de aplicación, a menudo asociados a la falta de capacidad de las PYME para determinar y superar las posibles barreras a la planificación estratégica. Este documento estudia la recopilación bibliográfica de planificación estratégica y las barreras del sector manufacturero, subsector C14. Además, mediante una encuesta se determina las barreras que dificultan la implementación de la planificación estratégica a las PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito y Cantón Rumiñahui. El resultado muestra que las nueve barreras (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 y Ciclo de vida de la empresa) tienen un impacto a la hora de establecer un plan estratégico. En conclusión, si no existe un plan estratégico por parte de las PYMES las barreras son más difíciles de superar. Por el contrario, con un plan estratégico establecido las empresas mejoran su rendimiento.

**Palabras claves:** PYMES, plan estratégico, barreras, prendas de vestir.

## **Abstract**

Limited attention has been paid to the strategy development processes of small and medium-sized enterprises (SMEs), or the effectiveness of strategic planning in the textile SME sector. Planning often fails due to implementation problems, often associated with SMEs' lack of capacity to identify and overcome potential barriers to strategic planning. This paper examines the literature collection on strategic planning and barriers in the manufacturing sector, subsector C14. In addition, a survey is used to determine the barriers that hinder the implementation of strategic planning for SMEs in the Metropolitan District of Quito and Rumiñahui city. The result shows that the nine barriers have an impact when establishing a strategic plan. In conclusion, SMEs have little dissemination in the preparation of strategic objectives to reduce or eliminate barriers.

**Keywords:** PYMES, strategic plan, barriers, clothing.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En Ecuador, y en particular para la ciudad de Quito, se produce una estimulación para el sector textil-confección, considerado uno de los sectores más tradicionales de la urbe. Con la finalidad de identificar los factores que el sector textil presenta y posteriormente resolverlas para fortalecer la competitividad y la promoción de la economía de la ciudad de Quito, es necesario un análisis detallado de las barreras para la implementación de la planificación estratégica en las PYMES del Cantón de Quito y Cantón Rumiñahui, sector manufacturero C14: fabricación de prendas de vestir. Conocer, permite tener una realidad del sector, mejorar el entendimiento de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito frente a su acción constante y permanente en el desarrollo de la economía local. Se necesita una guía de planificación que vele por el despertar económico de las PYMES. Fomentar el crecimiento cualitativo de las capacidades técnicas y operativas de las PYMES mediante la repetición constante de su trabajo, llegando a dominar por completo su área de influencia.

Seguir un plan estratégico en las PYMES para conocer los problemas del sector textil: sin saber realmente los parámetros o estrategias que se pueden implementar, justifica plenamente el desarrollo de esta investigación.

Conocer la realidad para la implementación de la planificación estratégica en las PYMES del Cantón Quito y Cantón Rumiñahui, sector manufacturero, intrínsecamente dependerá de superar esas barreras para poder subsistir ante la competencia.

Un estudio similar no ha sido realizado hasta la fecha y es evidente su desarrollo para que en el futuro incluso los gobiernos locales conozcan de primera mano que tipo de ayuda es necesaria para las PYMES Manufacturero. Por ello, se puede constatar en la actualidad la relevancia de este subsector en la economía de la ciudad como conocer el nivel de ventas (facturación) y el rol que cumple en los esfuerzos de gestión pública para su difusión.

Es de particular interés personal realizar esta investigación ya que se enmarca dentro de un proyecto macro de investigación que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, está desarrollando.

El documento se expone de la siguiente manera. En primer lugar, se estudia la literatura referente a las PYMES en la Sección 2. A continuación, se desarrolla la metodología y la recolección de datos Sección 3. En la sección 4 se detalla los resultados. En la sección 5 se encuentra la parte de discusión. La Sección 6 muestra las limitaciones y finalmente la última sección expone las conclusiones.

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

La planificación estratégica, entre otras cosas, se ocupa de evaluar el entorno empresarial interno y externo con el fin de identificar los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas de la organización. A partir de esta evaluación, las empresas establecen los objetivos de la organización y determinan las estrategias para alcanzarlos (Gutiérrez et al., 2021). La planificación estratégica es el intento de prepararse para futuras contingencias y, por tanto, de tener en cuenta la dinámica y la complejidad del entorno. Esto implica la necesidad de construir escenarios y configuraciones futuras alternativas (Pérez, 2020).

A diferencia de la gestión estratégica la planificación no se ocupa del desarrollo de objetivos y visiones estratégicas, sino que se ocupa de extrapolar las tendencias actuales al futuro. Por lo tanto, la planificación estratégica proporciona directrices y programas para la consecución de objetivos y visiones específicos (Granillo et al., 2019). Detalla las condiciones básicas y el alcance de las futuras actividades empresariales, por lo que es un instrumento clave para la gestión estratégica global. Se pueden conceptualizar cinco tipos de planificación de mayor o menor profundidad: (1) planes financieros simples, (2) planificación basada en previsiones, (3) planificación orientada al exterior (4) la planificación proactiva del futuro de la empresa, y (5) la planificación estratégica como instrumento sistemático (Parra et al., 2020).

### **2.1. Planificación estratégica en las PYMES**

Los verdaderos empresarios, según la opinión de la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, no planifican con antelación. En consecuencia, se espera que dediquen su limitado tiempo a las tareas operativas o de ventas. Además, se considera que la planificación formal se limita a las grandes empresas y, por tanto, no es transferible a las necesidades de las PYME, que se mueven con rapidez y tienen una estructura flexible (Valle & Niebles, 2017).

Los procesos estratégicos en las pequeñas y medianas empresas (PYME) tienen tres grandes objeciones desde la perspectiva de los empresarios: en primer lugar, que los instrumentos estratégicos limitan la flexibilidad y la capacidad de improvisación; en segundo lugar, que es preferible utilizar los recursos de tiempo limitado para las actividades operativas o de ventas; en tercer lugar, que la gestión estratégica es excesivamente burocrática (Parra et al., 2020).

Las pequeñas y medianas empresas suelen ser los principales motores del crecimiento económico y su supervivencia y el éxito es crucial para la estabilidad económica (Laitón & López, 2018).

Sin embargo, a medida que aumenta el número de PYMES también lo hace la competencia, lo que podría dar lugar a una disminución de los precios, de la clientela, o de ambas cosas. Esto, a su vez, podría erosionar los beneficios existentes y crear menos incentivos para la creación de PYME. La adopción de la planificación estratégica desempeña un papel importante en la supervivencia de las PYME porque ayuda a crear oportunidades de negocio y a combatir la presión de la competencia (García et al., 2017).

## **2.2. Estrategias**

Estrategia es un término muy utilizado por los altos y medios directivos. Sin embargo, el término parece tener multitud de significados. Esto no es sorprendente, ya que no existe una definición comúnmente aceptada y universal de estrategia (Aguilera et al., 2017). Un examen de las definiciones hasta la fecha sugiere que la estrategia abarca los siguientes elementos: un enfoque de los objetivos a largo plazo de la organización, así como asegurar que las acciones están alineadas con las condiciones externas para reducir los riesgos y aumentar las posibilidades, y aprovechar al máximo lo que está disponible (Mite, 2018).

El alcance de un enfoque estratégico al incluir los aspectos intangibles además de los factores tangibles, así como al referirse a la planificación estratégica como una descripción de las configuraciones del conjunto de actividades económicas es el objetivo de un plan estratégico en las PYMES (Gómez et al., 2017). Se trata de un punto válido, ya que un enfoque estratégico debe tener en cuenta las experiencias, las emociones, las "corazonadas" y otras variables, además de la evaluación estructurada basada en la disponibilidad y el análisis de la información (Lay & Morishigue, 2021).

La planificación estratégica alcanzó un mayor estatus y pasó de ser un mecanismo para anticiparse al cambio a un medio para lograr una mayor competitividad. El debate sobre la planificación estratégica es por qué algunas empresas tienen éxito y otras fracasan (Eweje, 2020).

Es necesario seguir trabajando para que las empresas entiendan la planificación estratégica argumentando que, aunque se han producido avances considerables en el desarrollo de marcos que explican los diferentes éxitos competitivos, en un momento dado, nuestra comprensión del proceso dinámico por el que las empresas perciben y, en última instancia, alcanzan posiciones superiores en el mercado está mucho menos desarrollada (Cerda et al., 2020).

El significado de la planificación estratégica en la estrategia empresarial consiste en la ventaja competitiva. El único objetivo de la planificación estratégica es permitir a una empresa obtener, de la forma más eficaz posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores (Monsalve & Larrera, 2020).

La planificación estratégica implica, un intento de modificar la fuerza de una empresa en relación con la de sus competidores, de la manera más eficiente y eficaz (Munim et al., 2020). La planificación estratégica se centra en la dirección de la organización y en las acciones necesarias para mejorar su rendimiento. Es el proceso por el que las empresas obtienen una estrategia que les permite anticiparse y responder al entorno dinámico cambiante en el que operan (Ruiz et al., 2021).

Es muy difícil, si no imposible, traducir el contenido de la estrategia de las organizaciones a un conjunto de simples constructos del cuestionario, excepto a un nivel muy simple y superficial. Argumentos similares se aplican al despliegue de la estrategia (Martínez Caro, 2009). Por otra parte, es lógico suponer que el proceso influye tanto en el contenido como en el despliegue. De hecho, este punto está respaldado por la literatura (Gamez et al., 2018). Tanto el contenido como el proceso son elementos separados de la formulación de la estrategia, son altamente interdependientes. La interrelación se considera tan importante que una consideración del contenido de la estrategia en ausencia del proceso estratégico significa que sólo se obtiene una visión limitada (Párraga et al., 2021).

Evidentemente, una estrategia es mucho más que el contenido de un documento escrito: también abarca los procesos necesarios para la formulación y el despliegue del plan estratégico. En con-

secuencia, la estrategia puede considerarse desde el punto de vista del contenido o del proceso. El contenido se refiere a los distintos elementos del plan estratégico, que difieren de una empresa a otra. Por otro lado, el proceso se refiere a los mecanismos de desarrollo del plan estratégico y su posterior despliegue (Sumba et al., 2020).

Las estrategias deben surgir de las actividades de autoorganización de redes sueltas, informales y desestabilizadoras. En un entorno empresarial dinámico, los planes de los directores de muchas PYME están constantemente en curso de modificación, revisión y perfeccionamiento, a menudo en la mente de la alta dirección (Huilcapi et al., 2020). Esto implica que los planes pueden modificarse hasta que se ponen en práctica y a menudo dan lugar a un contenido cambiado o no realizado.

La planificación estratégica no es sólo una cuestión de formulación y despliegue, sino que también incluye la forma en que las personas interpretan y despliegan el plan estratégico. Se demuestra que el despliegue puede tener una influencia significativa en el resultado final y la eficacia de la estrategia. La planificación estratégica no puede separarse de las implantaciones decir que cualquier inconveniente en el proceso de planificación estratégica está relacionado con deficiencias en su implantación. Podría decirse que de poco sirve tener una serie de visiones, metas, objetivos, etc., si no se presta atención a cómo pueden desplegarse eficazmente (Cárdenas & Fecci, 2007).

Un plan estratégico formal implica un medio deliberado para incluir factores y técnicas de forma sistemática para lograr tareas específicas. Un plan estratégico y el propio proceso de planificación estratégica ofrecen una ventaja competitiva y permiten a la empresa medir los logros con respecto a las expectativas (Bastidas Valenzuela & Evangelista Reyes, 2021). La planificación estratégica tiene algunas ventajas como la formulación de objetivos, el desarrollo de competencias distintivas, la determinación de las relaciones de autoridad, el despliegue de recursos y el seguimiento de la ejecución reciben una atención más eficaz cuando las pequeñas empresas se comprometen con una planificación formal (Fernández Romero, 2044).

### 2.3. Barreras al despliegue estratégico

El despliegue estratégico suele fracasar debido a la incapacidad de las PYME para identificar y superar los posibles obstáculos a la implantación. Esto se confirmó en una serie de entrevistas exploratorias con los directores generales de las PYME (Al-Aali, 2012). Sin embargo, existen una serie de barreras relacionadas con la limitación u obstaculización de la aplicación de la planificación estratégica. El estudio piloto posterior confirmó ocho barreras principales (ver Tabla 1), cinco de las cuales podían clasificarse como internas (Méndez et al., 2022):

**Tabla 1.** Barreras Internas y Externas

Barreras Internas	Barreras Externas
1 la comunicación fue inadecuada (Gavilánez et al., 2018; Hoyos & Lasso, 2017; Párraga, 2017; Quiroga, 2007)	1. las crisis distrajeran la atención de la aplicación (Díaz et al., 2020; García et al., 2021; González, 2020; Heredia et al., 2020)
2 la aplicación tardó más de lo previsto (Castellanos et al., 2016; Castellanos, 2003; Hoyos & Lasso, 2017; Restrepo & Vanegas, 2015)	2. surgieron problemas externos imprevistos (García et al., 2017; Molina et al., 2015); y
3 un déficit en las capacidades de los empleados (Garrido, 2017; Martínez et al., 2016; Otaegui, 2017)	3. los factores externos influyeron en la aplicación (Larrañaga & Ortega, 2017; Pastor, 2019; Rodríguez, 2016; Saavedra & Espíndola, 2016) .
4 los objetivos generales de la estrategia no fueron suficientemente bien comprendidos por el personal (Bermúdez, 2015; Guillén et al., 2018; Moreno et al., 2018)	
5 la coordinación de la aplicación no fue suficientemente eficaz (Barrios et al., 2019; Pazmiño et al., 2016; Spina et al., 2016);	

La propiedad y la estructura de capital de las empresas es un factor crítico en el despliegue de la planificación estratégica. Algunas pequeñas y medianas empresas son propiedad de un pequeño número de personas. Estas empresas se consideran PYME (Laitón & López, 2018). Varios estudios han indicado una relación positiva entre la propiedad y la dirección estratégica, mientras que otros han descrito resultados mixtos (Marín & Rivera, 2015). La propiedad es un factor crítico en la adopción de un enfoque de planificación estratégica. (Mora, 2020). Dada la importancia de las pequeñas y medianas empresas, se han realizado varios estudios para descubrir las cualidades

que influyen en su competitividad. Para examinar la relación entre el éxito competitivo y cuatro criterios relativos al entorno interno de las pequeñas y medianas empresas, (recursos humanos, planificación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad) (Estrada et al., 2009).

#### **2.4. Factores que impiden la planeación estratégica**

Si bien es cierto que el éxito de las PYME depende de algo más que de la planificación estratégica, los resultados apoyan en general la afirmación de que, en general, la planificación tiene más ventajas que la ausencia de ella (Lopez Agustin, 2015). En la práctica, las PYME tienden a orientarse hacia las cuestiones operativas a corto plazo más que hacia las estratégicas a largo plazo, y la toma de decisiones tiende a ser reactiva más que proactiva (Sarmiento González & Pinzón Berdugo, 2021). En las PYME que afirman planificar, los planes suelen ser intuitivos, más que formalmente escritos, y ofrecen poca base sobre la que medir o analizar el rendimiento empresarial (Eikebrokk & Olsen, 2007). La razón por la que algunas PYME "hacen" planificación estratégica y otras no la hacen no se entiende bien en general. Esto ha llevado a los investigadores a centrarse en la búsqueda de las "barreras" que impiden o desalientan la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas. La falta de tiempo, de experiencia o de conocimiento del proceso de planificación son sólo algunos ejemplos (Gibbons & O'Connor, 2005).

#### **2.5. Técnicas de análisis del contexto**

El concepto y el contenido de las fuerzas que impulsan el cambio en las PYME se investigaron en relación con un proyecto más amplio sobre el cambio organizativo. Estas categorías se incluyen en la herramienta para ayudar a los propietarios y gestores de PYMES a considerar los problemas actuales y emergentes que tendrán un impacto en sus operaciones. De hecho, estas técnicas también están relacionadas con las oportunidades y amenazas externas en el amplio entorno empresarial que normalmente se consideran como parte del análisis FODA y que con frecuencia constituyen un paso preliminar en el proceso de planificación estratégica. Un resumen de los cambios descritos por las PYME y cómo encajan en las amplias categorías de avances tecnológicos, expectativas de los clientes, requisitos de los proveedores, cambios normativos y aumento de la competencia son presentados (Buonanno et al., 2005).

**Tabla 2.** Cambios descritos por las PYME (Buonanno et al., 2005).

Avances tecnológicos	Disponibilidad de la nueva tecnología Asequibilidad de la nueva tecnología
Expectativas de los clientes	Expectativas de los clientes respecto al precio Expectativas de los clientes respecto a la calidad Cambio de productos o servicios
Requisitos de los proveedores	Requisito del proveedor principal
Cambios normativos	Fluctuaciones de los tipos de cambio Cambio en la normativa gubernamental
Aumento de la competencia	Desgaste de los beneficios Aumento de la competencia en el mercado Oportunidad del mercado de exportación Deseo de competir a nivel mundial

La disponibilidad y asequibilidad de las nuevas tecnologías son un componente importante de los cambios impulsados por los avances tecnológicos. Las expectativas de los clientes en cuanto a precio, calidad y productos y servicios innovadores son componentes de las expectativas de los clientes que impulsan los cambios organizativos (Robinson & Pearce, 1984). Las especificaciones de los proveedores encajan en la categoría de requisitos de los proveedores; y con la evolución hacia el inventario justo a tiempo y los requisitos de fabricación, cada vez es más necesario que las PYME cambien para satisfacer estas expectativas. Los acuerdos comerciales, las fluctuaciones de los tipos de cambio y los cambios en los requisitos gubernamentales son componentes de los cambios normativos externos que impulsan a las PYME a adaptarse y cambiar. Por último, la disminución de los beneficios, las oportunidades de los mercados de exportación, el deseo de competir a nivel mundial y las escasas barreras de entrada en muchos de los sectores en los que operan las PYMES que se encuentran dentro de la categoría de competencia creciente que obliga a las PYMES a adaptarse y cambiar para sobrevivir (Zayas Barreras et al., 2015.). Los principales desencadenantes externos del cambio identificados son las leyes y reglamentos gubernamentales, la globalización de los mercados y la internacionalización de las empresas, los grandes acontecimientos políticos y sociales, los avances tecnológicos, las expectativas de los clientes, las exigencias de los proveedores, la creciente competencia, el crecimiento organizativo y las fluctuaciones de los ciclos económicos. Estos factores también pueden encajar cómodamente en las categorías de fuerzas de cambio del modelo. Las condiciones turbulentas del entorno empresarial se identifican como debidas a la globalización, los avances tecnológicos, la desregulación,

los nuevos mercados emergentes y la reestructuración económica y también tienen cabida en las cinco fuerzas del cambio.

## **2.6. Herramientas de las Pymes y su utilización**

Las herramientas para mejorar la planificación comenzaron a surgir conjuntamente con la planificación estratégica. No eran muy utilizadas en gran parte debió a la incapacidad de las herramientas de planificación estratégica para cumplir lo que se esperaba de ellas. Se argumenta que la comprensión del uso de las herramientas estratégicas es importante por tres razones principales. En primer lugar, indica las motivaciones de los directivos a la hora de utilizar las herramientas estratégicas. En segundo lugar, es indicativo de los procesos de difusión que subyacen a la aplicación de las herramientas. En tercer lugar, ayuda a los académicos y a los profesionales a pasar de un enfoque normativo y racional a otros más humanistas y basados en la práctica para comprender el uso de las herramientas (Caguana et al., 2019).

La competencia global basada en el conocimiento ha creado la necesidad de un trabajo estratégico decidido y de procesos de toma de decisiones eficaces. Las empresas buscan el crecimiento y la ventaja competitiva y buscan formas más exitosas de trabajar y gestionar el conocimiento. En estas circunstancias, las empresas pueden beneficiarse más que nunca de la gestión estratégica, sus herramientas y técnicas, ya que su uso correcto mejora el rendimiento y la eficiencia de las empresas (Villa et al., 2018).

El uso de herramientas estratégicas en las organizaciones, aunque sigue siendo fundamental para la creación y el desarrollo de la estrategia, debe considerarse desde una perspectiva basada en la práctica. Existen lagunas entre la teoría sobre cómo deben utilizarse y su uso real. En general, las herramientas y técnicas de gestión estratégica podrían aportar muchos beneficios a las organizaciones, siempre que los directivos tengan una percepción/comprensión clara de las herramientas y técnicas existentes (Rave et al., 2010). Entre los beneficios de estas herramientas se encuentran: el aumento de la concienciación sobre el entorno empresarial, las cuestiones estratégicas, las oportunidades y las amenazas, que ayudan a reducir el riesgo que conlleva la toma de determinadas decisiones; el establecimiento de prioridades en empresas grandes y complejas y la provisión de un marco para evaluar la importancia relativa de las diferentes carteras de negocios; y la ayuda en la presentación de cuestiones complejas (Santos, 2014). Las herramientas estratégi-

cas tienen algunas ventajas pueden utilizarse para analizar una organización y su entorno, o como mecanismo para mejorar la comunicación, el control y la coordinación. Aumenta la capacidad de análisis y diagnóstico de los directivos. La eficiencia también puede ayudar a la presentación de cuestiones complejas, y pueden considerarse valiosos dispositivos de comunicación, además de su función analítica. Las herramientas más populares utilizadas en las PYMES son (Análisis FODA, Evaluación comparativa, Análisis PEST, Análisis "What if", Declaraciones de visión y misión, Análisis de las cinco fuerzas de Porter, Análisis financiero de la empresa, Análisis de los factores clave del éxito, Análisis coste-beneficio, Satisfacción del cliente) (Berisha et al., 2017).

Las herramientas financieras aplican técnicas contables básicas desplegadas como mecanismo de retroalimentación o "chequeo" de las operaciones, además utiliza factores financieros en relación con su plan de negocio original y los importantes costes de establecimiento. Mientras que las herramientas operativas para gestionar los procesos y proyectos se lo vinculan explícitamente a las actividades de planificación empresarial (que consideraron proyectos estratégicos, alineados con la adquisición y la inversión de capital) (Rodríguez, 2016).

Las herramientas externas de análisis como la interacción con los clientes son cruciales para la exploración del entorno. Las barreras de entrada (cinco fuerzas) son notables en los factores empresariales competitivos, típicos del modelo de las cinco fuerzas (Intensidad de la competencia actual, Competidores potenciales, Productos sustitutivos, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los clientes) de Porter y del entorno empresarial general (Méndez et al., 2022).

Aplicar las herramientas permite que las finanzas y la supervisión en las organizaciones se dimensionen correctamente. Se trata de un enfoque predominantemente a corto plazo, con proyecciones financieras en torno a inversiones. La proximidad del propietario-administrador al entorno operativo de la organización elimina la necesidad percibida de considerar sistemáticamente los recursos y las capacidades. La aplicación implícita de las herramientas y técnicas de análisis estratégico se demuestra a través de diversos niveles de conciencia estratégica de los factores de impacto, como parte de la técnica general (García et al., 2017).

**Tabla 3.** Resumen de la literatura sobre planificación estratégica en las PYMES.

Tema	Autor	Principales resultados
Planificación estratégica en las PYMES	(Valle & Niebles, 2017).	La planificación formal se limita a las grandes empresas
	(Parra et al., 2020).	La planificación estratégica es excesivamente burocrática
	(García et al., 2017).	La adopción de la planificación estratégica desempeña un papel importante en la supervivencia de las PYME
	(Munim et al., 2020).	La planificación estratégica implica, pues, un intento de modificar la fuerza de una empresa en relación con la de sus competidores
Estrategias	(Ruiz et al., 2021).	las empresas obtienen una estrategia que les permite anticiparse y responder al entorno dinámico cambiante en el que operan
Barreras al despliegue estratégico	(Gavilánez et al., 2018; Hoyos & Lasso, 2017; Párraga, 2017; Quiroga, 2007)	La comunicación fue inadecuada
	(Castellanos et al., 2016; Castellanos, 2003; Hoyos & Lasso, 2017; Restrepo & Vanegas, 2015)	La aplicación tardó más de lo previsto
	(Garrido, 2017; Martínez et al., 2016; Otaegui, 2017)	Un déficit en las capacidades de los empleados
	(Bermúdez, 2015; Guillén et al., 2018; Moreno et al., 2018)	Los objetivos generales de la estrategia no fueron suficientemente bien comprendidos por el personal
	(Barrios et al., 2019; Pazmiño et al., 2016; Spina et al., 2016);	La coordinación de la aplicación no fue suficientemente eficaz
	(Díaz et al., 2020; García et al., 2021; González, 2020; Heredia et al., 2020)	Las crisis distrajeron la atención de la aplicación
	(García et al., 2017; Molina et al., 2015)	Surgieron problemas externos imprevistos
	(Larrañaga & Ortega, 2017; Pastor, 2019; Rodríguez, 2016; Saavedra & Espíndola, 2016).	Los factores externos influyeron en la aplicación
Técnicas de análisis del contexto	(Buonanno et al., 2005).	Avances tecnológicos Expectativas de los clientes Requisitos de los proveedores Cambios normativos Aumento de la competencia

Tema	Autor	Principales resultados
	(Caguana et al., 2019)	<p>Las herramientas estratégicas son importantes por tres razones principales. En primer lugar, indica las motivaciones de los directivos a la hora de utilizar las herramientas estratégicas. En segundo lugar, es indicativo de los procesos de difusión que subyacen a la aplicación de las herramientas. En tercer lugar, ayuda a los académicos y a los profesionales a pasar de un enfoque normativo y racional a otros más humanistas y basados en la práctica para comprender el uso de las herramientas. Aunque no existe una lista definitiva ha habido varios intentos de clasificarlas</p>
Herramientas de las Pymes y su utilización	(Villa et al., 2018).	<p>Las empresas pueden beneficiarse más que nunca de la gestión estratégica, sus herramientas y técnicas, ya que su uso correcto mejora el rendimiento y la eficiencia de las empresas</p>
	(Berisha et al., 2017):	<p>Las herramientas más populares utilizadas en las PYMES son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Análisis FODA</li> <li>2 Evaluación comparativa</li> <li>3 Análisis PEST</li> <li>4 Análisis "What if"</li> <li>5 Declaraciones de visión y misión</li> <li>6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter</li> <li>7 Análisis financiero de la empresa</li> <li>8 Análisis de los factores clave del éxito</li> <li>9 Análisis coste-beneficio</li> <li>10 Satisfacción del cliente</li> </ol>

No obstante, no se encontró ninguna referencia de algún estudio realizado en Ecuador sobre el impacto de la planificación estratégica en las PYMES en Ecuador son escasas y poco concluyentes sobre todo en el sector textil es por ello que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, está desarrollando el proyecto de investigación sobre que barreras dificultan la implementación de la planificación estratégica en las PYMES del sector manufacturero, subsector C14: fabricación de prendas de vestir.

### **3. METODOLOGÍA Y DATOS**

#### **3.1. Campo o universo de la investigación**

La investigación estudio las barreras al implementar la planificación estratégica en las PYMES del sector manufacturero subsector C14: Fabricación de prendas de vestir del Distrito Metropolitano de Quito y Cantón Rumiñahui, que han aplicado la planificación estratégica.

Utilizando un tamaño de muestra de 30 empresas, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, pudimos recoger datos de 42 pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Distrito Metropolitano de Quito y del cantón Rumiñahui del sector manufacturero, subsector C14: Confección de prendas de vestir. Este análisis explico de manera detallada en las siguientes secciones.

#### **3.2. Tipos de estudio**

Este estudio empleó una metodología descriptiva basada en la recolección de datos vía cuestionario y observación para describir la implementación del modelo de planificación estratégica por parte de las PYMES manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito y del Cantón Rumiñahui, e identificar las barreras para dicha implementación.

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando datos de medición numéricos y análisis comparativos para establecer patrones de comportamiento y validar teorías (Hernández et al., 2014), y como resultado, pudimos obtener una comprensión mutua de cómo las empresas estudiadas han puesto en marcha sus planes estratégicos.

El estudio es cuantitativo, ya que implica tanto una revisión de la literatura pertinente como observaciones empíricas *in situ*.

#### **3.3. Método de investigación**

El estudio es transversal, es decir que se tomó en un periodo de tiempo determinado, las 30 encuestas se comenzaron a realizar del 4 abril y se terminó el 25 de abril de 2022.

Para este estudio se utilizará la estadística descriptiva. Según Hernández et al. (2014), el objetivo de cualquier estudio descriptivo es medir o recoger información sobre los conceptos o variables a

los que se refieren para especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno a analizar y describir tendencias en esa población o grupo.

Se efectuó una revisión bibliográfica (Botella & Ramos, 2019), posteriormente se adaptó la encuesta aplicando una prueba piloto para su validación. Se aplicó una encuesta a una muestra de 30 empresas. Los resultados de procesar esta encuesta permitieron obtener información para el análisis de las barreras para la implementación de la planificación estratégica en el subsector de estudio.

### **3.4. Técnicas de recolección y procesamiento de datos**

Para la recopilación de datos se utilizaron cuestionarios dirigidos a los responsables de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del subsector de confección (C14) del Distrito Metropolitano de Quito y del Cantón Rumiñahui. Es decir, la encuesta se realizó de manera presencial y se encuestó a un representante de la PYME aplicando la encuesta que se encuentra en Anexo 1.

#### **3.4.1. Fuentes primarias**

Se aplicó la encuesta a 31 empresas, estas encuestas fueron resueltas por gerentes, subgerentes, empleado, administrativo, contadores y jefe de talento humano.

#### ***Encuesta***

El instrumento que se aplicó en la investigación se lo ubica en la sección Anexo 1

#### **Variable dependiente:**

El porcentaje de objetivos estratégicos cumplidos es lo que se entiende por "**nivel de ejecución del plan estratégico**". No se ha ejecutado, 0%, Ejecutado menos del 70%, Ejecutado 70% o más

**Variables caracterizadoras** puede utilizar estos factores para saber más sobre la empresa tipo con la que está tratando, como su edad, tamaño y volumen de ventas.

**Variables de control** se refiere al estatus del encuestado, se crea una estructura escalonada: Los niveles de gestión incluyen los niveles ejecutivos, directivo y operativo.

- El número total de horas trabajadas por una persona para la empresa; una variable continua.

- Todos los valores de un determinado periodo de tiempo se incluyen en el año de planificación.
- Período de cobertura: Variable continua.
- Industria, se utilizó la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

### **Variables independientes**

- Procedimientos para hacer planes formalmente.
- La planificación se ve desalentada o dificultada por estos factores.
- Barreras para poner en marcha los planes de planificación.

Cada una de estas variables fue procesada con las herramientas estadísticas descriptivas.

#### **3.4.2. Guía de observación.**

La guía de observación que consta de preguntas basadas en una lista de indicadores fue propuesta por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, como primer paso en esta guía está identificar las PYMES existentes y cuáles se ajustan al entorno de la investigación. Posteriormente, tener la información de contacto de la empresa y luego recolectar información observable de los siguientes aspectos:

- La existencia y difusión de una estrategia publicada.
- Experiencia del equipo directivo en planificación estratégica.
- Indicios de que el plan estratégico se ha puesto en marcha, como los objetivos alcanzados, los planes de acción aplicados, el seguimiento de los avances y los fondos asignados.
- Cronología de la existencia de la empresa: su fecha de fundación y la duración de su funcionamiento.

#### **3.4.3. Selección de la muestra**

De la población de 42 PYMES del subsector manufacturero C14, se extrajo una muestra aleatoria que fue analizada con datos de la Superintendencia de Compañías de Quito, Ecuador, del año 2021. Fabricación de prendas de vestir de los cantones Quito y Rumiñahui. El cálculo del tamaño de la muestra se indica en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

$$z = 1,96$$

$$p = q = 0.5$$

$$N = 42$$

$$e = 0,1$$

#### **3.4.4. Aplicación de la encuesta**

Se organizaron reuniones previas para administrar la encuesta a los directores de planificación o a los miembros del personal de las PYME mediante teleconferencia o contacto telefónico personal.

El instrumento en mención fue sometido a una prueba piloto, solicitándose la aplicación en dos empresas de cada subsector, además de revisión por expertos pertenecientes a la Pontificia Católica del Ecuador.

#### **3.4.5. Aplicación de la Guía de Observación.**

Se llenó el instrumento diseñado para el efecto previo a la aplicación del cuestionario. En caso de que la entrevista no sea presencial, se efectuó una visita específica para recolectar la información requerida en la empresa.

#### **3.4.6. Fuentes secundarias**

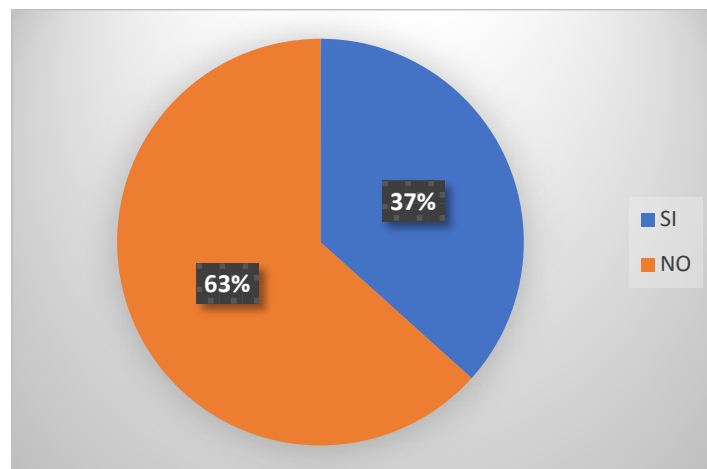
Se tomó como fuentes secundarias aquellas que se refirieron a la obtención de información a través de documentos, publicaciones, informes que involucren la descripción del tema a ser investigado (Hernández et al., 2014). Las fuentes secundarias de la presente investigación comprendieron la base de datos de la SUPERCIAS, publicaciones e investigaciones previamente revisadas.

### **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En esta sección se ha realizado un análisis estadístico del sector C14 a partir de las respuestas dadas en la encuesta. Incluyendo un enfoque sobre las barreras y las herramientas.

La primera pregunta realizada a los trabajadores mencionados anteriormente del tiempo que trabaja en la empresa por años. Por ejemplo, el 97% de encuestados trabaja de 0 a 5 años y otro 3% de 6 a 10 años. Este resultado nos muestra que la persona que respondió la encuesta tiene conocimiento suficiente para saber si la empresa cuenta con un plan estratégico y darnos a conocer que aristas fueron tomadas en consideración.

Además, uno de los resultados más importantes es saber si la empresa cuenta con un plan estratégico ya que a partir de esto podremos diferenciar que empresas cuentan con un plan estratégico y se cumple o no. Y realizar un segundo análisis de las empresas que no cuentan con un plan estratégico y conocer cuáles son esas barreras.

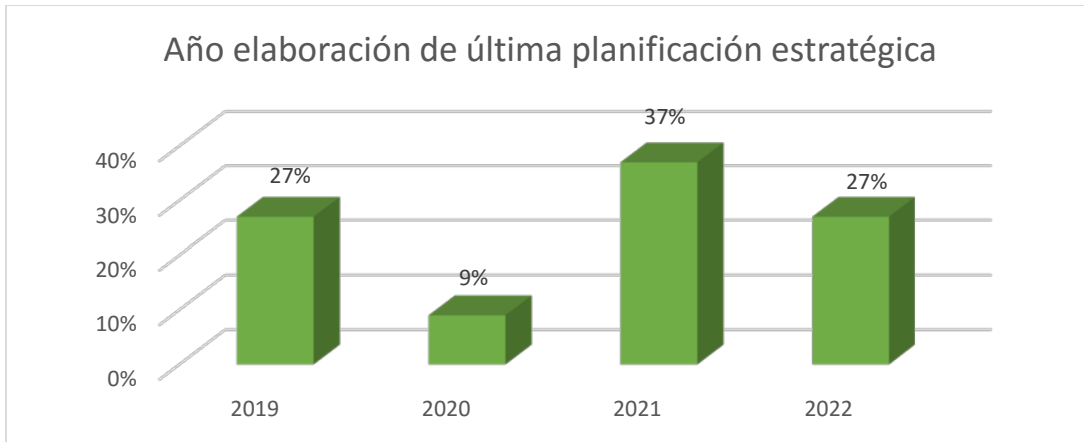


**Figura 1.** La empresa cuenta con un plan estratégico

La Figura 1 muestra que el 63% de empresas no cuenta con un plan estratégico. Lo que realza lo expuesto en la literatura de este artículo el cual menciona a manera de resumen que la mayoría de PYMES no cuenta con un plan estratégico y se hace evidente en nuestro caso de estudio.

### **Empresas que cuentan con un plan estratégico**

De las 11 empresas que si cuentan con un plan estratégico (ver Figura 2). El resultado muestra que la mayoría lo elaboro en el año 2021 con un 37%. Este resultado muestra que las empresas debido a la pandemia pensaron en estrategias como la elaboración de un plan estratégico para superar los estragos causados (Huilocapi Masacón et al., 2020).



**Figura 2.** Año de implementación del plan estratégico

La Figura 3, que indica el período de tiempo en que se aplicará el plan estratégico, es otro punto que hay que tener en cuenta. La mayoría de las organizaciones sólo ponen en marcha el plan estratégico durante un año, a pesar de que, según la investigación, debería revisarse anualmente, pero su periodo de validez debería ser de cinco años (Sumba et al., 2020).



**Figura 3.** Periodo de implementación del Plan estratégico

Según la Tabla 4, las empresas han comenzado a poner en marcha su estrategia, y algunas de ellas incluso han alcanzado el 90% de ejecución. (ver Tabla 4)

**Tabla 4.** Periodo de implementación del Plan estratégico

Estado de ejecución del plan estratégico:	Porcentaje de ejecución
Empresa 1	50%
Empresa 2	60%
Empresa 3	85%
Empresa 4	30%
Empresa 5	50%
Empresa 6	70%
Empresa 7	80%
Empresa 8	90%
Empresa 9	90%
Empresa 10	40%
Empresa 11	85%

La encuesta de información incluía preguntas sobre la forma de difusión del plan estratégico, y los resultados indicaron que la mayoría de ellos lo hacían en un formato híbrido, es decir, tanto digital como impreso. A su vez, esta gran mayoría era consciente de que la estrategia engloba la Visión, la misión y los valores empresariales como sus componentes principales.

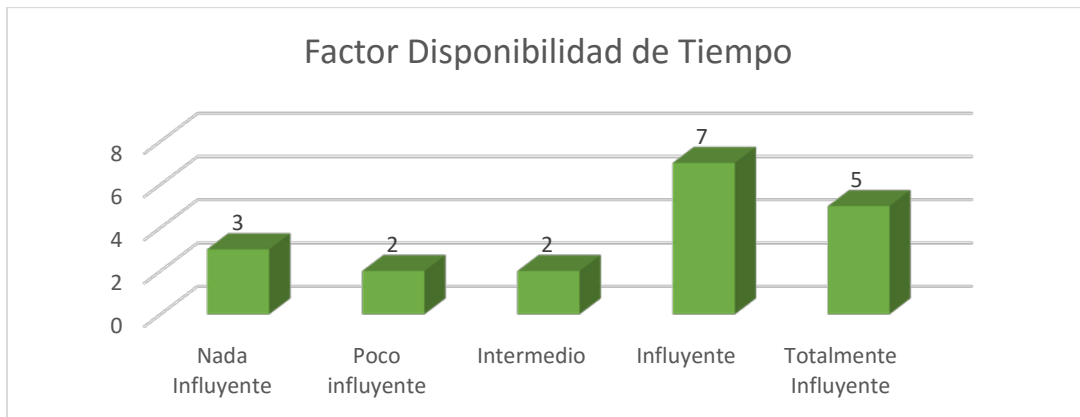
Además, cuando se les preguntó qué herramientas empleaban, la mayoría de los encuestados afirmaron que recurrían a Excel, así como al análisis FODA y a los puntos fuertes de Porter (Cárdenas Gómez & Fecci Pérez, 2007).

Un análisis general de las empresas que sí tienen un plan estratégico revela que estas empresas han aplicado el plan estratégico de manera empírica y no formal. Además, sólo un pequeño número de estas empresas ha tecnificado todo el proceso de elaboración del plan estratégico, lo que significa que lo describen de forma superficial en lugar de describirlo con datos estadísticos relativos al futuro.

## Empresas sin plan estratégico

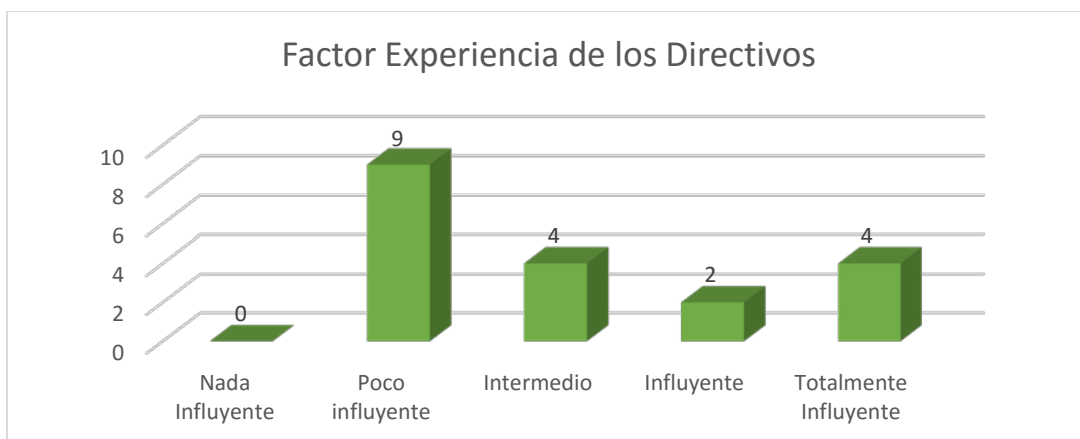
La parte fundamental de nuestro estudio es analizar cuales no cuentan con un plan estratégico que son la mayoría de empresas es decir el 63%. Ahora bien, debemos determinar las barreras y factores por los cuales no se implementó o no se decidió implementar este plan estratégico.

Para tener en consideración cada factor se analizó en la escala de lo más alto llamado totalmente influyente a lo más bajo llamado nada influyente.



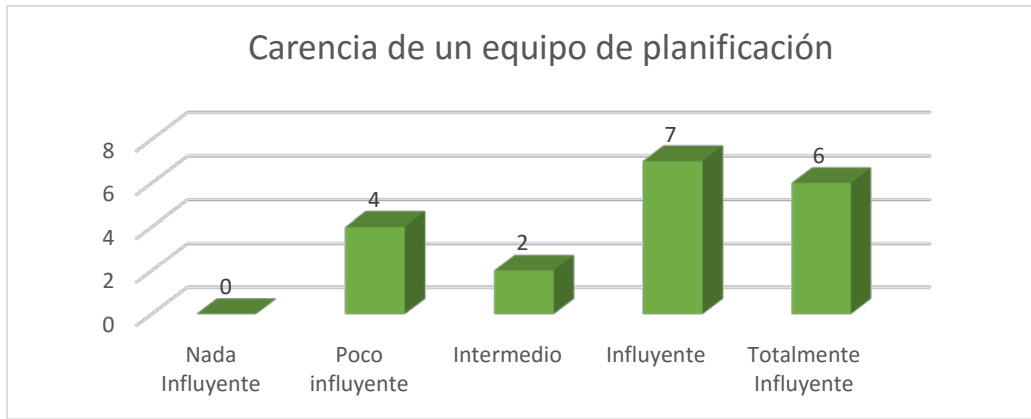
**Figura 4.** Factor disponibilidad de tiempo

La Figura 4 muestra esta barrera y la mayoría considera a este factor como influyente. Es decir, no existe disponibilidad de tiempo en la PYME para realizar y diseñar el plan estratégico. Lo cual conlleva a crear un cronograma de trabajo de la empresa en el cual conste la actividad desarrollo del plan estratégico (Méndez-Pereda et al., 2022).



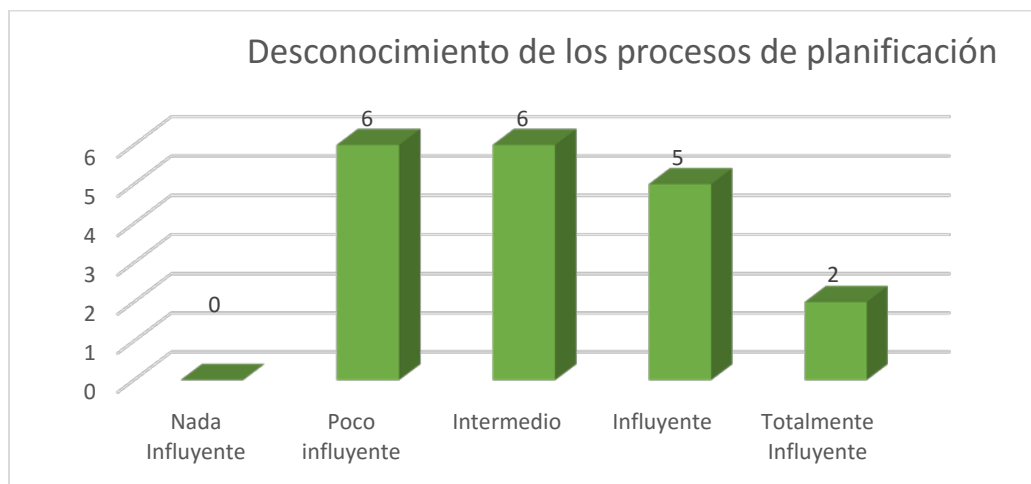
**Figura 5.** Factor experiencia de los directivos

La experiencia de los directivos es un factor que no influye. Es decir, este factor no puede ser considerado una barrera ya que la elaboración del plan puede ser realizada por personal de la empresa o contratar a personas externas (ver Figura 5) (Aguilera et al., 2017).



**Figura 6.** Carencia de un equipo de planificación

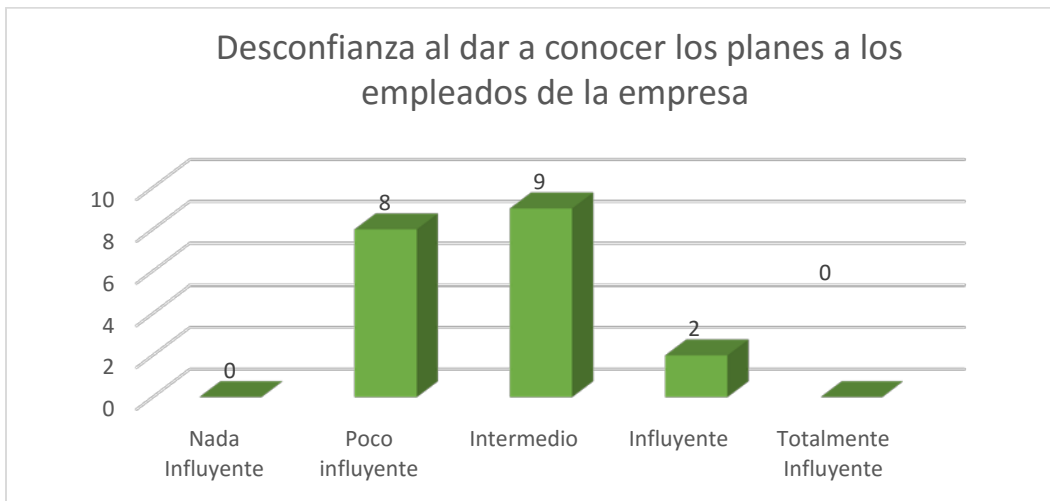
La recomendación antes mencionada de crear un equipo de planificación, ya sea interno o externo, queda validada por la Figura 6. En definitiva, contar con un equipo de planificación es lo más crucial que se pueda hacer.



**Figura 7.** Desconocimiento de los procesos de planificación

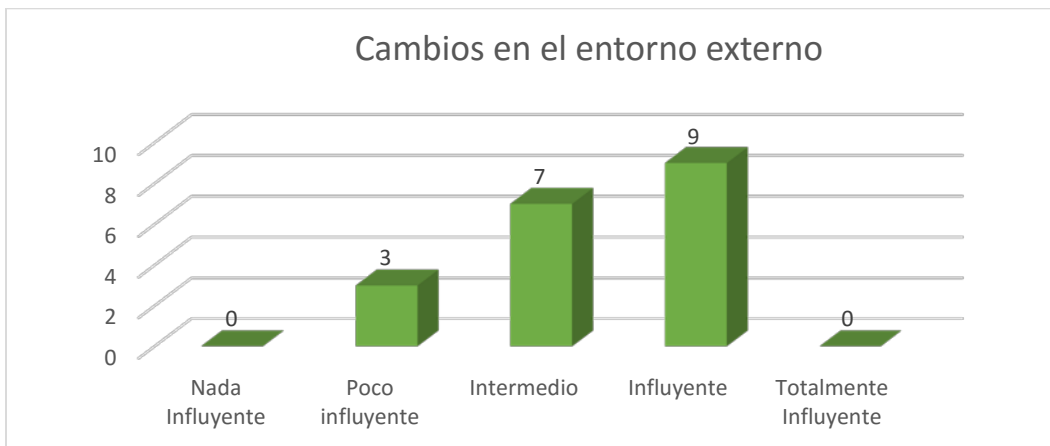
La Figura 7 ilustra esta barrera, que es inferior a la media, ya que el desconocimiento de un proceso de planificación no significa que no se pueda elaborar un plan estratégico. De hecho, hay

varios profesionales que trabajan en la empresa que mencionan que establecer un plan estratégico es necesario para el crecimiento económico de la empresa (Sumba Bustamante et al., 2020).



**Figura 8.** Desconfianza de dar a conocer los planes

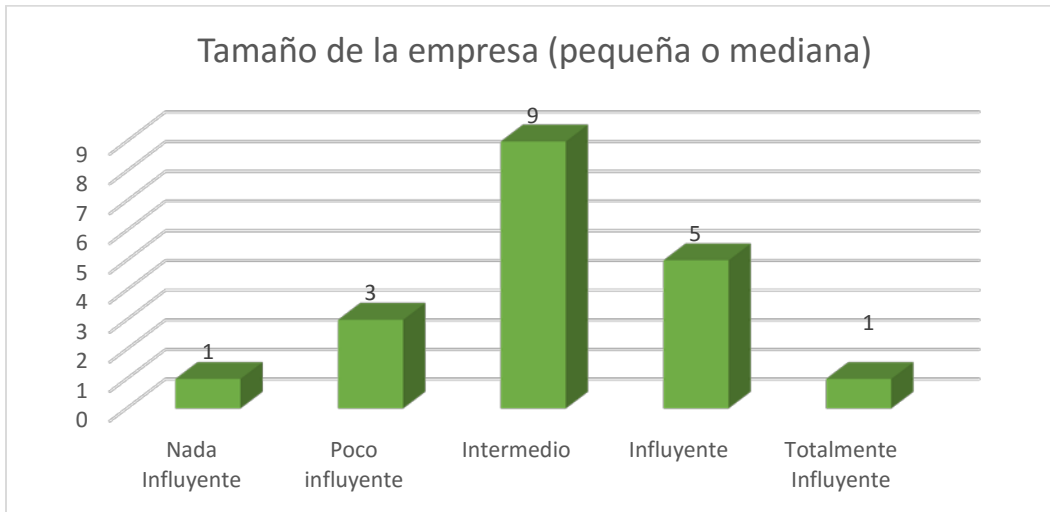
En este sentido la barrera que se representa en la Figura 8 es no influyente es decir al implementar un plan estratégico es necesario que los empleados conozcan cómo va a funcionar la empresa a lo largo del tiempo (Franco Ángel et al., 2012).



**Figura 9.** Cambio en el entorno externo

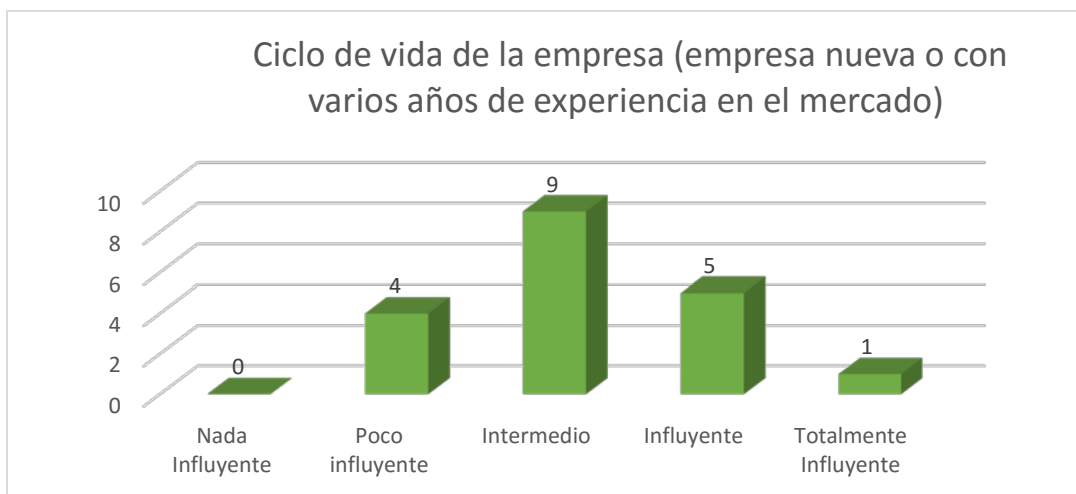
Los cambios en el entorno externo son una barrera y se refiere a que no existe una estabilidad social y política es decir que no saben que políticas pueden cambiar en el corto plazo (protestas,

pandemias, etc.). La empresa no se arriesga a realizar planes estratégicos debido a la incertidumbre. (ver Figura 9)



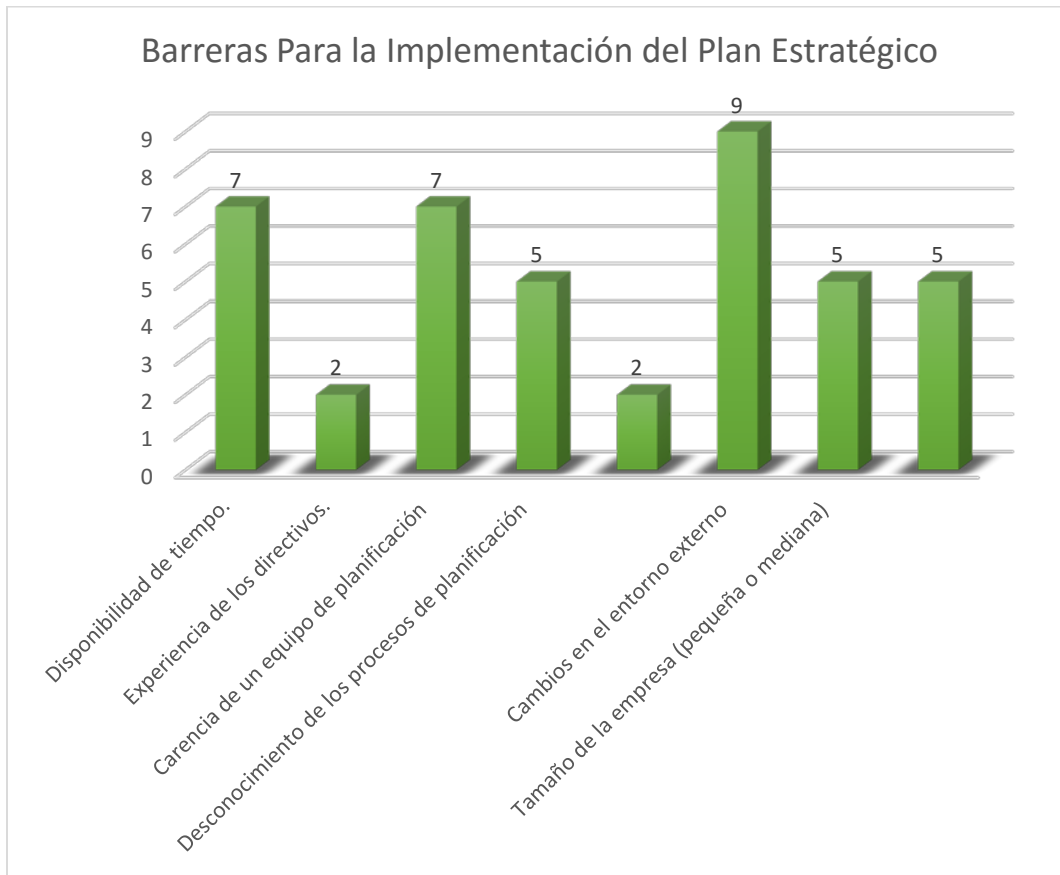
**Figura 10.** Tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa es un factor importante que tiene más peso que otros aspectos de la evaluación. Cuando la empresa se consolida, la gran mayoría desea poner en marcha algún tipo de plan estratégico. Lo que en nuestro país más implementa una compañía para saber cómo es el mercado, y luego, si está consolidada, implementa el plan estratégico que debería ser exactamente lo contrario de lo anterior. Comenzar con la estrategia empresarial es el primer paso. (ver Figura 10).



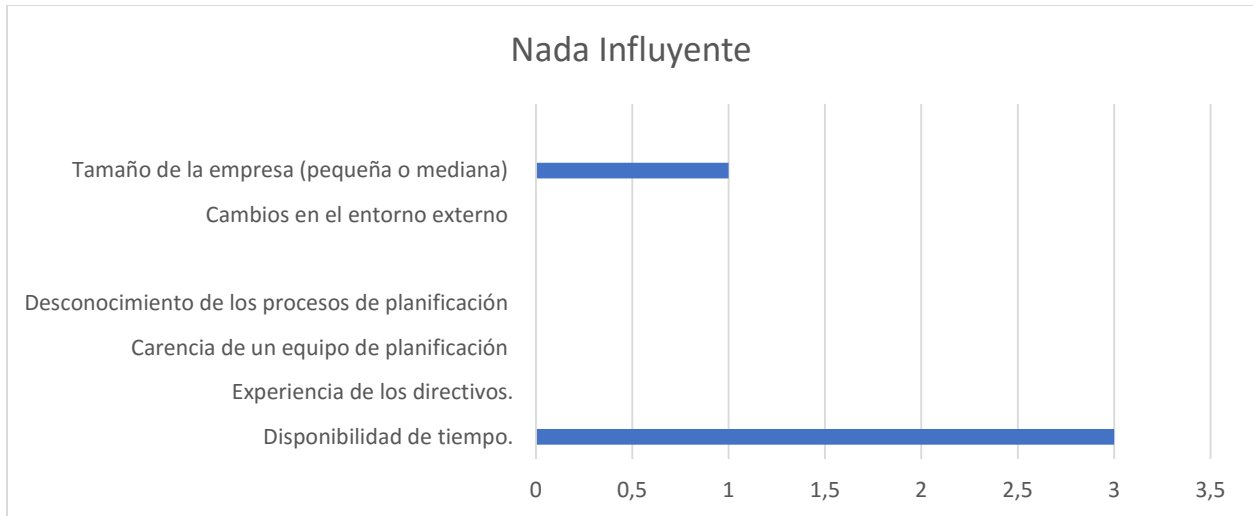
**Figura 11.** Ciclo de vida de la empresa

Esto corrobora lo dicho anteriormente, que la mayoría de las empresas operan sin un plan estratégico porque no tienen la capacidad de planificar adecuadamente el futuro (Villa Carbajal et al., 2018). Por decirlo de otra manera, este es un obstáculo que hay que vencer, y la mejor manera de hacerlo es formulando pautas e ideas distintas en cuanto a la educación empresarial. Es decir, es una barrera que debería ser superada estableciendo normas y conceptos claros sobre educación empresarial. (ver Figura 11).



**Figura 12.** Barreras influyentes para la implementación de un Plan Estratégico

Una de las barreras más influyentes a la hora de implementar el plan estratégico y que afecta a la mayoría de empresas es el cambio en el entorno externo. Es decir, por factores como son la pandemia entre otros. Seguido tenemos a la barrera disponibilidad de tiempo, y desconocimiento de un equipo de planificación. En cambio, la barrera experiencia de los directivos solo está presente en dos empresas. (ver Figura 12)



**Figura 13.** Barreras no influyentes para la implementación de un Plan Estratégico

La Figura 13 muestra las barreras que son nada influyentes y muestra que solo se tiene presente en el tamaño de la empresa y disponibilidad de tiempo en. Es decir, comparado con la Figura 12 en la cual una de las barreras influyentes era la disponibilidad de tiempo, en La Figura 13 tres empresas mencionan que no es influyente esta barrera.

## 5. CONCLUSIÓN

Se analizó las barreras que dificultan la implementación de la planificación estratégica en las PYMES del sector manufacturero, subsector C14: fabricación de prendas de vestir, del Distrito Metropolitano de Quito y Cantón Rumiñahui.

Se elaboró una encuesta para conocer cuáles son las barreras que dificultan la planificación estratégica en las PYMES del sector manufacturero, subsector C14: fabricación de prendas de vestir, del Distrito Metropolitano de Quito y Cantón Rumiñahui.

El análisis de los estudios anteriores sugiere una falta de consenso sobre el impacto de la planificación en la minimización o eliminación de las barreras al despliegue de la planificación estratégica. Podría decirse que esta falta de consenso es un factor vital en la eficacia poco satisfactoria del despliegue de la estrategia. Este estudio confirma que las Pymes enfrentan barreras sobre todo en cuanto a información de lo que un plan estratégico debe enfocarse.

Perciben que las barreras tienen un índice de importancia menor al esperado en el campo textil, es decir que son barreras que se pueden superar ya que la mayoría no llegan al extremo de ser influyentes. Aunque los resultados no son significativos, se sostiene que las empresas tienen temor o falta de conocimiento al implementar un plan estratégico. El análisis sugiere que las empresas tienden a dar mayor importancia a la planificación cuando se encuentran establecidas ya por un periodo de tiempo. Sin embargo, los resultados indican que las empresas experimentan las barreras de una forma empírica sin saber que mediante el plan estratégico son superables. Por lo tanto, aparte de la preparación de planes estratégicos por escrito, es posible concluir que las empresas desconocen cómo reducir o eliminar las barreras al despliegue de los planes estratégicos. Esto implica que las empresas pueden hacer un mayor uso de los recursos más importantes si conocieran a que tipo de barrera se enfrentan.

El estudio tiene algunas limitaciones como la muestra es pequeña. Además, el estudio no intentó examinar las diferencias a un nivel más detallado. Esta suposición debería ponerse a prueba en futuros estudios. Además, cualquier investigación futura debería considerar un enfoque más profundo. Habría sido beneficioso aumentar los datos cuantitativos con estudios de casos cualitativos en profundidad o con un enfoque etnográfico. Deberían realizarse más pruebas para confirmar la relevancia de las conclusiones para la práctica y, en particular, su operacionalización efectiva. Esto podría implicar el desarrollo de un marco de diagnóstico para ayudar a las PYME a identificar los aspectos necesarios para el despliegue eficaz de la planificación estratégica utilizando el principio de una lista de control. Dicha lista de comprobación sería de gran valor para los directivos de las PYME como instrumento de autocontrol.

## **6. LIMITACIONES**

El estudio se centra en las PYME de fabricación de prendas de vestir, del Distrito Metropolitano de Quito y Cantón Rumiñahui, por tanto, puede no ser representativo de las zonas regionales, o de las PYME que se encuentren en Ecuador o más aun en otros países. La encuesta necesita ser mejorada para que no se tenga un abanico de resultados basado en opiniones de los encuestados. El estudio presento dificultades en su ejecución ya que pocas empresas realmente estaban dispuestas a brindar información.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Castro, A., Ávila Fajardo, G. P., & Solano Rodríguez, O. J. (2017). Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali - Colombia. *Entramado*, 13(1), 102–111. <https://doi.org/10.18041/ENTRAMADO.2017V13N1.25106>
- Al-Aali, A. (2012). Perceived export barrier differences among exporters: Less developed economy evidence. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6(36). <https://doi.org/10.5897/AJBM11.917>
- Barrios-Hernández, K. del C., Contreras-Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103–114. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Bastidas Valenzuela, L. K., & Evangelista Reyes, M. N. (2021). *Propuesta de un plan estratégico, diseño de la implementación y control para la PYME Gama Textil El Dorado S.A.C en el periodo 2022-2026* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20308>
- Berisha Qehaja, A., Kutllovci, E., & Shiroka Pula, J. (2017). 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>
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 33. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-24582015000100001&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-24582015000100001&script=sci_arttext)
- Botella, A. M., & Ramos, P. (2019). Investigación-acción y aprendizaje basado en proyectos. Una revisión bibliográfica. *Perfiles Educativos*, 41(163), 127–141. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982019000100127&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982019000100127&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Buonanno, G., Faverio, P., Pigni, F., Ravarini, A., Sciuto, D., & Tagliavini, M. (2005). Factors affecting ERP system adoption: A comparative analysis between SMEs and large compa-

- nies. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(4), 384–426.  
<https://doi.org/10.1108/17410390510609572/FULL/PDF>
- Caguana, J., Zambrano Moreira, M. E., & Segarra, H. (2019). El social network como mecanismo alternativo para la inserción de las PYMES en mercados internacionales. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), 23–32.  
<https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8490676>
- Cárdenas Gómez, L., & Fecci Pérez, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMES, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, 3(2), 59–67.  
<https://doi.org/10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02>
- Castellanos Galeano, J. F., Loaiza, M. H., & Cuesta Iglesias, C. A. (2016). Importancia de las TIC para la competitividad de las Pymes en Colombia. *Puente*, 10(1), 93–99.  
<https://doi.org/10.18566/puente.v10n1.a10>
- Castellanos, J. (2003). PYMES innovadoras. Cambio de Estrategias e Instrumentos. *Escuela De Administración De Negocios*, 47, 10–33.  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/revista/article/view/228>
- Cerda-Leiva, L., Araya-Castillo, L., & Barrientos Oradini, N. (2020). ¿CUÁNTO SE HA AVANZADO EN PROPORCIONAR ANALÍTICA E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS A LAS PYMES? *INVESTIGACION & DESARROLLO*, 19(2), 167–175.  
<https://doi.org/10.23881/idupbo.019.2-11e>
- de la Mora, L. M. (2020). El comercio México-Guatemala: retos y oportunidades para mejorar la relación bilateral. *Foro Internacional*, 1081–1119. <https://doi.org/10.24201/fi.v60i3.2771>
- Díaz Ortega, N. I., Maestre Delgado, M., & Gualdrón Guerrero, O. E. (2020). Evolución de la financiación de las pymes. Análisis en tiempos de crisis económica. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6306>
- Eikebrokk, T. R., & Olsen, D. H. (2007). An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in European SMEs. *Information & Management*, 44(4), 364–383.  
<https://doi.org/10.1016/J.IM.2007.02.004>

- Estrada Bárcenas, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523002>
- Eweje, G. (2020). Proactive environmental and social strategies in a small to medium-sized company: A case study of a Japanese SME. *Business Strategy and the Environment*, 29(7), 2927–2938. <https://doi.org/10.1002/bse.2582>
- Fernández Romero, A. (2044). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones* (Díaz Santos). [https://books.google.hu/books?hl=es&lr=&id=\\_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Un+plan+estrat%C3%A9gico+formal+implica+un+medio+deliberado+para+incluir+factores+y+t%C3%A9cnicas+de+forma+sistem%C3%A1tica+para+lograr+tareas+espec%C3%A1ficas+%22PYMES%22&ots=UicXjWtbsi&sig=Y8SSn3laejSxQw-ItT7anmVNM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hu/books?hl=es&lr=&id=_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Un+plan+estrat%C3%A9gico+formal+implica+un+medio+deliberado+para+incluir+factores+y+t%C3%A9cnicas+de+forma+sistem%C3%A1tica+para+lograr+tareas+espec%C3%A1ficas+%22PYMES%22&ots=UicXjWtbsi&sig=Y8SSn3laejSxQw-ItT7anmVNM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Franco Ángel, M., Urbano, D., & Toledano Garrido, N. (2012). *Factores determinantes del dinamismo de las PYMES en Colombia*.
- Gamez Tellez, A. M., Morales Bautista, M. C., & Ramirez Lopez, C. T. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *ECONÓMICAS CUC*, 39(2). <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.05>
- García Aguilar, J., Galarza Torres, S., & Altamirano Salazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. // Importance of efficient management of working capital in SMEs. . *Revista Ciencia UNEMI*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8377267>
- García Guiliany, J., Duran, S., & Cardeño Pórtela, E. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/1764>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 73–84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>

- Garrido Martínez, E. (2017). *Factores de competitividad de las pymes andaluzas* [Universidad de Huelva]. <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/15398>
- Gavilánez, M. I., Espín Oleas, M. E., & Arévalo Palacios, M. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador. *Observatorio de La Economía*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html/hdl.handle.net/20.500.11763/gestion-administrativa-pymes.zip>
- Gibbons, P. T., & O'Connor, T. (2005). Influences on strategic planning processes among irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 170–186. <https://doi.org/10.1111/J.1540-627X.2005.00132.X>
- Gómez, B. A. V., Méndez, C. I. U., Cano, G. E. P., & Neto, M. E. V. (2017). Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las Pymes del sector comercial. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 16–33. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/611>
- GONZÁLEZ-DÍAZ, R. R., & GOZÁLEZ-DÍAZ, K. N. (2020). Cultura organizacional y Sostenibilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28–41. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>
- Granillo Macias, R., Gonzalez Hernandez, I. J., Santana Robles, F., & Martinez Flores, J. L. (2019). Estrategia de centros de consolidación para la distribución de tuna en México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 10(2), 265–276. <https://doi.org/10.29312/remexca.v10i2.790>
- Guillén Olivares, T., Reynafarge Robles, J. Y., & Vaccaro Abanto, M. (2018). *Plan estratégico de la empresa Ventcorp para el periodo 2018-2020* [Universidad del Pacifico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2107>
- Gutiérrez Silva, J. M., Romero Borré, J., & Hernández Fernández, L. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 762–783. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.17>

- Heredia Bustamante, A., Aguilar Talamante, P., & Sainz Zarate, N. (2020). Situación de las Pymes de Hermosillo, Sonora ante la crisis presentada por COVID-19. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 32, 1–22. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi32.311>
- Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187–210. <https://idus.us.es/handle/11441/36261>
- Hoyos Zavala, A. E., & Lasso de la Vega González, C. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *Retos*, 7(13), 59. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.04>
- Huilcapi Masacón, N. Ú., Troya Terranova, K. T., & Ocampo Ulloa, W. L. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*, 4(3), 76–85. [https://doi.org/10.26820/RECIMUNDO/4.\(3\).JULIO.2020.76-85](https://doi.org/10.26820/RECIMUNDO/4.(3).JULIO.2020.76-85)
- Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, 85(85), 163–179. <https://doi.org/10.21158/01208160.N85.2018.2056>
- Larrañaga-Moreno, M., & Ortega-Flores, T. (2017). La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca. *Universidad Autonoma de Nueva Leon*.
- Lay Gonzalez, A. P., & Morishigue Alva, P. N. (2021). Estrategias de comunicación aplicadas a PYMES entre los años 2016 y 2021: una revisión de literatura. *Revista Ciencias y Artes*, 1(2), 74–86. <https://doi.org/10.37211/rca.v1i2.48>
- Lopez Agustin, R. D. (2015). Planeación Estratégica Empresarial [Universidad Privada de Pucallpa ]. In *Universidad Privada de Pucallpa*. <http://repositorio.upp.edu.pe/handle/UPP/57>
- Marín, A., & Rivera, I. (2015). Revisión teórica y propuesta de estudio sobre el emprendimiento social y la innovación tecnológica. *Acta Universitaria*, 24, 48–58. <https://doi.org/10.15174/au.2014.708>

- Martínez Caro, E. (2009). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DEL E-LEARNING. UN ENFOQUE BASADO EN ESCENARIOS. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 15(1), 29–44. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60076-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60076-8)
- Martínez Vivar, R., Sánchez Rodríguez, A., García Vidal, G., & Pérez Campdesuñer, R. (2016). Gestión de las reservas productivas en una PYME de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Enfoque UTE*, 7(1), 59–74. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v7n1.88>
- Méndez-Pereda, B. A., Reyes-Pastor, G. E., Obando-Peralta, E. C., & Rodríguez-Balcázar, S. C. (2022). Barreras de exportación en la internacionalización de pymes: una revisión de la literatura científica 2011 – 2020. *Polo Del Conocimiento*, 7(5), 64–78. <https://doi.org/10.23857/PC.V7I5.3945>
- Mite Albán, M. T. (2018). Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 256–270. <https://doi.org/10.22507/RLI.V15N2A20>
- Molina Sánchez, R., López Salazar, A., & Contreras Soto, R. (2015). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24, 59–72. <https://doi.org/10.15174/au.2014.701>
- Monsalve Barragán, Y. C., & Larrea David, L. (2020). Estado del arte de las pymes de alojamiento y hospedaje en Colombia (state of the art of hosting SMEs in Colombia). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3642886>
- Moreno Rodríguez, C. J., Cevallos Villegas, D. M., & Balseca Villavicencio, N. I. (2018). Diseño de un modelo de cadena de valor para las Pymes en la ciudad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 5. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000500301](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500301)
- Munim, A., Rod, M., & el Banna, A. (2020). SME Internationalization: A Descriptive Review of Nontraditional Approaches. *Multidisciplinary Business Review*, 13(1), 1–16. <https://doi.org/10.35692/07183992.13.1.2>

- Otaegui, J. L. (2017). *Correlación entre las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICS) y la gestión del conocimiento en las PYMES de la industria del calzado en Lima Metropolitana 2015* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6268>
- Parra Trelles, L. R., San Andrés Reyes, P. R., & Paredes Chévez, I. E. (2020). *Planificación Estratégica Administrativa para Pymes en Tiempos Post Covid. Caso de Estudio de Empresa Textil para la toma de decisiones 2019-2020* [Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878926>
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Párraga Zambrano, L. A. (2017). *La implementación de las tecnologías de la información y comunicación en las PYMES de la zona 4 del Ecuador y su impacto en la competitividad empresarial* [Universidad Mayor de San Marcos]. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7612>
- Pastor, M. J. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una pyme familiar de venta de materiales para la construcción*. <https://ri.unsam.edu.ar/xmlui/handle/123456789/831>
- Pazmiño Solys, G. A., Beltrán Morales, M., & Gallardo Medina, W. M. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua - Ecuador. *Revistapuce*. <https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i103.45>
- Pérez Sisa, F. G. (2020). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. *REVISTA ERUDITUS*, 1(2), 39–52. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.308>
- Quiroga Parra, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6.

- Rave, J. P., Rodríguez, C. P., & Manco, O. Ú. (2010). Uso de herramientas de mejoramiento y su incidencia en costos, fallas y factores de éxito de grandes y medianas empresas industriales del Valle de Aburrá. *Gestão & Produção*, 17(3), 589–602. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000300012>
- Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y Administración*, 60(4), 836–863. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.008>
- Robinson, R., & Pearce, J. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning1. <https://doi.org/10.5465/Amr.1984.4278109>, 9(1), 128–137. <https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4278109>
- Rodríguez Salazar, P. D. (2016). Gestión Financiera en PyMES . *Publicando*, 588–596. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833410>
- Ruiz-Andrade, J. G., Solís-Palafox, C. L., & López-Luna, N. A. (2021). La incidencia de la Planificación estratégica en el desempeño del Marketing: Una revisión crítica. *Revista Científica Anfibios*, 4(2), 36–44. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.93>
- Saavedra Garcia, M. L., & Espíndola Armenta, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las PYME de TI de México. *Ciencias Administrativas*. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2465>
- Santos Silva, K. V. (2014). *Repositorio Universidad de Guayaquil: Estudio sobre la utilización y efectividad del social media marketing y propuesta para la implementación en las Pymes del sector comercial de Guayaquil* [Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11266>
- Sarmiento González, J. C., & Pinzón Berdugo, P. A. (2021). *Elaboración de la Planeación Estratégica de Sistemas de Información Apoyada en el Comportamiento Organizacional para la Empresa WOG S.A.S* [Universidad Distrital Francisco Jode de Caldas]. <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/3133>

- Spina, M. E., Rohvein, C. A., Urrutia, S., Roark, G., Paravié, D., & Corres, G. (2016). Aplicación del modelo SCOR en pymes metalmecánicas de Olavarría. *INGE CUC*, 12(2), 50–57. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.12.2.2016.05>
- Sumba Bustamante, R. Y., Cárdenas Borja, N. P., Bravo Ayala, T. L., & Arteaga Choez, R. F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(4), 114–136. <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V5I4.299>
- Valle Ospino, A., & Niebles Núñez, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia Strategic planning as an instrument for the environmental sustainability in SMEs in Barranquilla Colombia. *Espacios*, 38.
- Villa Carbajal, M. M., Espejel Blanco, J. E., Leyva Carreras, A. B., & López Ceballos, P. D. (2018). Herramientas de control estadístico en las Pymes de Hermosillo, Sonora: limitaciones para su utilización. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 27, 19. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i27.166>
- Zayas Barreras, I., Parra Acosta, D., Icela, R., Arciniega, L., de Dios, J., Sánchez, T., & Barreras, I. Z. (n.d.). *La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las MIP y ME's del municipio de Angostura, Sinaloa\* Innovation, competitiveness and technological development in SME's from the municipality of Angostura, Sinaloa.*

## ANEXO 1

Se anexa el formato de encuesta realizado

### ENCUESTA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYMES DEL CANTON QUITO Y CANTON RUMIÑAHUI

*Estimados empresarios:*

*Reciban un cordial saludo, de parte de quienes conformamos la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la cual está llevando a cabo una investigación cuyo objetivo es identificar las barreras que dificultan la implementación de la planificación estratégica y su relación con el nivel de formalidad en la formulación de los planes estratégicos de las PYMES en el Cantón Quito y Cantón Rumiñahui.*

*Solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. Se garantizará la confidencialidad de la información suministrada la cual será utilizada exclusivamente con fines académicos de investigación.*

*Muchas gracias,*

*Grupo de investigación en PYMES  
FCAC – PUCE*

Manifiesto conocer el objetivo de la presente investigación; por tanto, estoy de acuerdo en responder el siguiente cuestionario.

#### 1. DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
Cargo de la persona que llena la encuesta: \_\_\_\_\_  
Tiempo de trabajo en la empresa (años): \_\_\_\_\_

#### 2. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(SI LA RESPUESTA ES NO)

Evalúe la influencia de las siguientes causas para NO disponer de un plan estratégico.  
Donde 1: Nada influyente; y, 5: Totalmente influyente:

Factores:	1	2	3	4	5
1 Disponibilidad de tiempo					
2 Experiencia de los directivos					

3	Carencia de un equipo de planificación					
4	Desconocimiento de los procesos de planificación					
5	Desconfianza de dar a conocer los planes a los empleados de la empresa					
6	Cambios en el entorno externo					
7	Tamaño de la empresa (pequeña o mediana)					
8	Actividad industrial					
9	Ciclo de vida de la empresa (empresa nueva o con varios años de experiencia en el mercado)					
10	Otros: _____					

(SI LA RESPUESTA ES SI)

Año de elaboración de la última planificación: \_\_\_\_\_  
 Período de cobertura: Desde (año): \_\_\_\_\_ Hasta (año): \_\_\_\_\_  
 Estado de ejecución del plan estratégico:  
 Porcentaje de ejecución \_\_  
 No se ha ejecutado \_\_\_\_\_

(SI LA RESPUESTA ES ALGUN % EN EJECUCIÓN)

¿De qué manera fue socializado el plan estratégico entre el personal de la empresa?

- Impresa \_\_\_\_\_
- Digital \_\_\_\_\_
- Verbal \_\_\_\_\_
- Ninguna \_\_\_\_\_

Indique los elementos que contiene el plan estratégico:

- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Análisis externo (Macroambiente, industria)
- Análisis interno (Diagnóstico organizacional)
- Objetivos estratégicos
- Estrategias

**(Si seleccionó Análisis externo)**

¿Qué técnicas / herramientas utilizaron para el Análisis del contexto externo de la empresa?

- Análisis PEST (Político, económico, social, tecnológico)
- Modelo de 5 Fuerzas de Porter (clientes, competencia, nuevos competidores, proveedores, productos sustitutos)
- Matriz de Evaluación de Factores Externos OA (Oportunidades y Amenazas)
- Otras: \_\_\_\_\_

**(Si seleccionó Análisis interno)**

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

- Auditoría interna de la empresa por áreas funcionales
- Visión de la empresa basada en recursos (recursos tangibles, intangibles, competencias organizacionales)
- Cadena de Valor (procesos internos)
- Matriz de evaluación de factores internos FD (Fortalezas y Debilidades)
- Otras: \_\_\_\_\_

**(Si seleccionó Estrategias)**

¿Qué técnicas / herramientas utilizaron para la formulación de las estrategias?

- Matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- Matriz del Perfil Competitivo (comparación entre competidores)
- Matriz Boston Consulting Group BCG (posicionamiento de unidades estratégicas, productos o líneas de negocio)
- Matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica (selección entre estrategias)
- Otras: \_\_\_\_\_

¿Qué técnicas / herramientas utilizaron para controlar el avance de la planificación estratégica?

- Balanced Scorecard (cuadro de mando, indicadores desde diversas perspectivas)
- Excel
- Otras: \_\_\_\_\_

**(Si la respuesta es No se ha ejecutado o se ha ejecutado menos 70%)**

Evalúe la influencia de los siguientes factores en la implementación del plan estratégico. Donde 1: Nada influyente; y, 5: Totalmente influyente:

Factores que dificultaron la implementación de la planificación estratégica	1	2	3	4	5
1 Inadecuada comunicación					
2 Tiempo inadecuado para el cumplimiento de los objetivos					
3 Competencias poco desarrolladas del equipo directivo a					

	cargo de la ejecución del plan					
4	Competencias poco desarrolladas de los empleados responsables de ejecutar el plan					
5	Falta de comprensión de los objetivos por parte del personal que ejecuta el plan					
6	Coordinación para la implementación del plan poco eficaz					
7	Factores externos a la empresa que afectaron la implementación del plan					
8	Otros: _____					

*Gracias por su colaboración.*