



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

“ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LAS
PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS)”

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial

AUTORES:

Chamorro Vizcaíno Bryan David

Chuga Pinta Jhon Jairo

DIRECTOR:

Phd.Acosta Andino Byron Fabricio

Ibarra, 2020

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente investigación es determinar los beneficios de la aplicación de la planificación estratégica en las empresas dentro de las actividades diarias, tanto administrativas como operativas de las pequeñas y medianas empresas de las ciudades de Ibarra y Atuntaqui, que se dediquen a las actividades de producción, comercio o servicios. Esta investigación está enfocada como un estudio cualitativo de alcance descriptivo en la cual se aplicó una entrevista como instrumento de recolección de datos a 12 gerentes de empresas que apliquen la planificación estratégica dentro de su administración. Para seleccionar la cantidad de empresarios a entrevistar se aplicó un esquema de muestreo no probabilístico en base a los criterios sobre sus actividades comerciales, cantidad de empleados o cantidad de ingresos y experiencia previa en la aplicación de la PE, toda la información obtenida está procesada en base a un análisis de contenido para su respectivo estudio. Los resultados fueron que la mayoría de las empresas en la actualidad al momento de haber aplicado una planificación estratégica, obtuvieron grandes beneficios económicos para sus organizaciones tanto en mejoras administrativas como el manejo del talento humano, área financiera aprovechando de mejor forma los recursos y productiva mejorando el proceso de entrega de artículos o servicios en menor tiempo y con mejor calidad. Otro punto importante para considerar es que los empresarios entrevistados manifestaron que la PE fue una herramienta vital para conocer a fondo sus propias empresas e identificar rápidamente los cambios del mercado y problemas internos permitiéndoles adaptarse a estos altos y bajos y facilitar la permanencia de la organización dentro del mercado a pesar de los fuertes cambios económicos que haya sufrido el país incluyendo la competencia extranjera. Por otra parte, las empresas que no aplican una correcta planificación estratégica han tenido problemas administrativos y especialmente financieros produciendo los cierres de estas organizaciones y que sus propietarios dejen los emprendimientos a un lado y se dediquen a otras actividades. Se identificó también que no existe en la actualidad una conciencia por parte de las autoridades que controlan el mercado (gobierno) para capacitar a los empresarios en términos técnicos para llevar el correcto manejo de sus empresas a la vez que tampoco existen entidades (privadas) que se dediquen a asesorar a los empresarios sobre los beneficios de la PE. La planificación estratégica permite a las empresas conocerse a fondo y así estar preparados para actuar frente a los cambios actuales que se están presentando en el mercado ya que la globalización ha modificado a pasos agigantados el movimiento empresarial y estabilidad laboral.

EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this investigation is to determine the benefits of applying strategic planning in the companies in the daily activities, under administrative and operative areas of the small and medium companies in the cities of Ibarra and Atuntaqui. This research is focused as a qualitative study of descriptive scope in which an interview was applied as a data collection instrument to 12 business managers who apply strategic planning within their administration. To select the number of entrepreneurs to interview, a non-probability sampling scheme was applied based on the criteria of their commercial activities, number of employees or amount of income and previous experience in applying the PE, all the information obtained is processed in Based on a content analysis for their respective study. The results were that most of the companies at the moment of having applied a strategic planning, obtained great economic benefits for their organizations, both in administrative improvements and in the management of human talent, a financial area taking better advantage of the resources and productive improvement the process of delivering items or services in less time and with better quality. Another important point to consider is that the businessmen interviewed stated that PE was a vital tool to get to know their own companies in depth and to quickly identify market changes and internal problems, allowing them to adapt to these ups and downs and facilitate the organization's permanence within of the market despite the strong economic changes that the country has suffered, including foreign competition. On the other hand, the companies that do not apply a correct strategic planning have had administrative and especially financial problems causing the closings of these organizations and that their owners leave the ventures aside and dedicate themselves to other activities. It was also identified that there is currently no awareness on the part of the authorities that control the market (government) to train entrepreneurs in technical terms to carry out the proper management of their companies, while there are also no (private) entities that are dedicated to advising entrepreneurs on the benefits of PE. Strategic planning allows companies to get to know each other in depth and this be prepared to act in the face of the current changes that are taking place in the market, as globalization has changed the business movement and job stability by leaps and bounds.

ACEPTACION DEL TRABAJO DE GRADO

ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de representante del PhD. Byron Fabricio Acosta Andino dentro de la universidad y asignado por las autoridades pertinentes, como Director del trabajo de grado presentado por los egresados: **CHAMORRO VIZCAÍNO BRYAN DAVID** y **CHUGA PINTA JHON JAIRÓ**, para optar por el título de **INGENIERO COMERCIAL** cuyo tema es: **"ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS)"**, considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública.



.....
ING. ROSA RODRÍGUEZ TREJO.
REPRESENTATE - DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

AUTORIZACIÓN Y USO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CEDULA IDENTIDAD:	DE	040177209-0/100322617-0	
APELLIDOS NOMBRES:	Y	CHUGA PINTA JHON JAIRO CHAMORRO VIZCAÍNO BRYAN DAVID	
DIRECCIÓN:		CANTÓN IBARRA- PARROQUIA EL SAGRARIO	
EMAIL:		jhonchuga1394@gmail.com / dchamorro@utn.edu.ec	
TELÉFONO FIJO:	S/N	TELÉFONO MÓVIL:	0939581447 0979852153

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS)"
AUTOR (ES):	CHAMORRO VIZCAÍNO BRYAN DAVID CHUGA PINTA JHON JAIRO
FECHA: DD/MM/AAAA	15 DE MAYO DEL 2020
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERIA COMERCIAL
ASESOR /DIRECTOR:	Phd.Acosta Andino Byron Fabricio

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 2 días del mes del mes de julio del 2020

EL AUTOR:


Bryan Chamorro


Jhon Chuga

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	i
EXECUTIVE SUMMARY	ii
INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVOS	3
1.1 Objetivo general	3
1.2 Objetivos específicos	3
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	3
3. MARCO TEÓRICO	4
3.2 La planificación estratégica en las empresas	11
3.3 Impactos de la planificación estratégica	13
3.4 Beneficios de la planificación estratégica dentro de las empresas	17
3.5 Barreras actuales que permiten u obstaculizan la implementación de un plan estratégico en las empresas	19
4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	23
4.1 Muestra	23
4.2 Esquema de muestreo	23
4.3 Tamaño de la muestra	24
4.4 Periodo de referencia	24
4.5 Diseño del formulario	24
4.6 Procedimiento de recolección datos:	26

4.7	Métodos de análisis de datos.	28
5.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.	28
6.	PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAS.....	39
7.	CONCLUSIONES	1
8.	RECOMENDACIONES, LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	3
9.	REFERENCIAS.....	5
10.	ANEXOS.....	9

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Proceso de Planificación para una gran empresa	6
Tabla 2:	Proceso de planificación para una Mediana Empresa.....	6
Tabla 3:	Proceso de Planificación para Pequeñas Empresas	7
Tabla 4:	Proceso de Planificación para Pequeñas Empresas	7
Tabla 5:	Áreas de Análisis e Indicadores	15
Tabla 6:	Ventajas de la Planificación estratégica.....	17
Tabla 7:	Secciones de la entrevista	25
Tabla 8:	Actividades cotidianas de las empresas que aplican una planificación estratégica. .	32
Tabla 9:	Estrategias de los administradores empíricos	34
Tabla 10:	Beneficios de la planificación estratégica según los gerentes entrevistados:	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico	6
Gráfico 2:	Esquema del Básico de la Planificación de Marketing.....	7

Gráfico 3: Pasos para elaborar el plan de gestión Anual..... 8

INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de la sociedad, las organizaciones familiares han dado origen a la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES) pero la falta de asesoramiento y preparación de los futuros gerentes sobre la aplicación de la planificación estratégica y su direccionamiento con los objetivos de la organización dan paso a la posibilidad de que la empresa deje existir en el mercado debido a su mala administración (Madrigal, 2015). Cabe recalcar que las PYMES son de gran importancia en la economía de los países al ser las principales organizaciones que aportan a la producción de bienes y servicios a la vez que son principales generadoras de empleo, pero tienen grandes dificultades al momento de establecer estrategias ya que sus administradores no están utilizando correctamente las herramientas existentes como la PE y sus beneficios los cuales les permita introducirse en el mercado actual que cada día es más globalizado y competitivo (Valencia & Erazo, 2016a).

El papel de la planificación estratégica es colaborar directamente con el gerente o encargado de la administración para la toma de decisiones, el cual encuentra información válida y fidedigna, interna y externa con el único propósito de examinar la situación actual de la entidad e intentar anticiparse a los futuros escenarios económicos posibles, dando alternativas eficaces de solución utilizando el recurso humano y económico, todo esto comprometido en obtener los mejores resultados para la empresa (Acosta & Pérez, 2010).

La selección del personal idóneo y una correcta aplicación del plan estratégico son primordiales en las entidades para alcanzar sus objetivos y metas ya que les permite mantenerse e intentar superarse dentro del mercado (crecimiento empresarial), otro de los impedimentos que dificultan el apropiado uso del plan estratégico son las políticas de cada país, la diferente estructura económica, características del mercado y por su puesto el factor demográfico (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015).

Un estudio similar realizado en México a las PYMES las cuales representan el 99.8% de empresas totales, un porcentaje muy similar al existente hoy en día en Ecuador, es decir, que

prácticamente su economía se ve sostenida en las pequeñas y medianas empresas. Este estudio permitió a los investigadores dar opciones de mejoras enfocadas en base a la aplicación de la planificación estratégica por parte de los gerentes como parte de la solución a los problemas de las empresas de ese país, viéndose reflejados los resultados en el incremento de fuentes de empleos y fortalecimiento de la economía interna de las organizaciones (Madrigal Al, 2015). (Medina, 2011) tomó para su estudio una muestra de 391 PYMES, sobre el uso del plan estratégico que dieron como resultado que el 35,8% de las Pymes hacen un plan estratégico formal que dura un año y un tercio de ellas lo realiza a un plazo mayor demostrando que la planificación a largo plazo es una recomendable opción, todo esto evitando que la PE no aplicada en su totalidad, sino sea ejecutada correctamente dentro de las organizaciones.

Otra investigación realizada en Colombia arrojó que las PYMES representan el 75% de fuentes de empleos en la economía colombiana demostrando que las PYMES son principales generadoras de empleo y movimiento económico para los países en desarrollo; también se realizó una investigación sobre la planificación estratégica y niveles de competitividad identificando que el 80% de empresas presentan problemas para alcanzar las metas y objetivos propuestos, destacando que esto sucede por el bajo grado de aplicación de un plan estratégico generando impactos negativos en cada una de las áreas y funciones de las compañías (Mora et al., 2015).

Una tercera investigación en Costa Rica demuestra al igual que en las anteriores, las PYMES representan el 78.8% de las empresas existentes, por lo que se observa según los datos que los países en vías de desarrollo presentan dificultades en integrarse al mercado internacional y competir con empresas que tienen una PE activa y enfocada, el 51% de estas empresas son productoras e intentan transformar la materia prima en producto terminado, trabajando en base a un plan estratégico y gracias a esto, no presentan graves problemas empresariales, dejando el 49% restante trabajando de forma empírica sin mejoras (Gómez, 2002).

En base a este contexto mencionado se analizará la situación actual de la planificación estratégica de las PYMES de las ciudades de Ibarra y Atuntaqui tomando en cuenta el tiempo de estabilidad en el mercado y la incidencia del plan estratégico para que las empresas se mantengan operando bajo cualquier situación que se presente, otro punto a considerar es el nivel de preparación de los administradores ya que son quienes toman las decisiones, siendo el caso de un gerente sin preparación o que no busque asesoría, los resultados no serán los más adecuados para la empresa. Se busca también identificar los obstáculos para el desarrollo y aplicación de la planificación estratégica y el impedimento para alcanzar los objetivos de las empresas dejando a un lado la administración empírica sin resultados.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Determinar los beneficios de la aplicación de la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas

1.2 Objetivos específicos

- Identificar el motivo para aplicar un plan estratégico dentro de las pequeñas y medianas empresas.
- Explicar el tipo y nivel de impacto que tiene el plan estratégico dentro de las pequeñas y medianas empresas.
- Conocer las barreras existentes para la implementación, ejecución y seguimiento del plan estratégico en las empresas.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Aplican las pequeñas y medianas empresas una planificación estratégica dentro de sus operaciones laborales?

3. MARCO TEÓRICO

La planificación estratégica surgió por primera vez en Inglaterra en el año de 1960, luego de realizar una investigación en donde los resultados fue que se debe realizar un plan el cual su objetivo primordial, es que la compañía o empresa sea exitosa y pueda satisfacer a todos sus clientes (Cuesta, 2012). Otra definición explica que la planificación estratégica es el nombre que se designó al plan maestro que encierra a los diferentes planes de cada departamento (plan de marketing, ventas, recursos humanos, producción, financiero) y demás áreas funcionales (Fernández, 2004).

La planificación estratégica es una herramienta de administración que diseña el camino que se debe seguir mediante sus objetivos y metas, horizonte hacían donde anhelamos que la empresa logre llegar (el plan estratégico se lo elabora para 3 años en empresas medianas o a 1 año en empresas pequeñas), además proporciona la información suficiente para la correcta toma de decisiones para la empresa, los resultados se verán en un futuro proporcionando una compañía más exitosa y eficiente en donde pueda satisfacer a la mayoría de sus clientes (Sainz, 2017).

La planificación estratégica cumple un papel fundamental porque genera alternativas de solución para que progrese la ejecución organizacional en las PYMES. No obstante, varios autores no tienen el mismo punto de vista en la eficiencia del plan estratégico como factor éxito en el desempeño laboral y administrativo de la entidad, en algunos casos la conceptúan de rígida, que retrasa los procesos y sin relación con la toma de decisiones (Bresser & Bishop, 1983).

Para entender el concepto de la planificación estrategia es bueno tomar en cuenta la pregunta ¿A dónde quiere llegar la empresa? Por ende, se debe identificar los objetivos o metas que se busca conseguir, también otra pregunta que se debe considerar es ¿Cómo está la situación del mercado donde quiere incurrir?, aunque no esté definida técnicamente, deberá satisfacer las necesidades del mercado y también de la empresa (Wence, 2014).

La Planeación estratégica es un plan que describe a una organización y su medio, en un punto específico del tiempo en el futuro. Describe también el medio ambiente y las fuerzas que impactarán a la organización de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera, basándose mediante objetivos y estrategias (Wence, 2014, p. 18).

Se puede entender entonces que según varios autores tienen diferentes conceptos, pero todas con el mismo objetivo y funcionalidad buscando el éxito empresarial y la perduración en el mercado (Madrigal, Madrigal, & Guerrero, 2015). Vemos entonces que la planificación estratégica es una herramienta que nos permite prepararnos ante posibles situaciones riesgosas que puedan presentarse durante las operaciones de la organización, esto es funcional al momento de buscar cumplir con los objetivos y el alcance de la organización ya que una correcta planificación permitirá a la empresa una administración factible para generar ingresos o conseguir cualquier objetivo de la empresa dando pasos firmes dentro del mercado meta (Contreras, 2013).

Para realizar un correcto plan estratégico en una empresa se debe seguir un proceso en el cual nos ayudará a definir objetivos, estrategias y medidas de acción en el que la compañía se desempeñará de la mejor manera (Sainz, 2017). El primer paso para realizar el plan es cambiar la mentalidad o el pensamiento del gerente o directorio de la empresa, esta es una cualidad que permite visualizar el futuro de la organización, esto ayuda a definir objetivos y asignar recursos, para esto se plantea las siguientes preguntas 1) ¿Dónde estaba ayer?, 2) ¿Dónde me encuentro hoy?, 3) ¿Dónde quiero estar mañana?, 4) ¿Qué haré para conseguirlo?, estas preguntas le permiten al gerente crear las bases para elaborar el plan, en el cual define la visión, misión, objetivos y acciones a realizarse (Sainz, 2017).

El segundo paso es determinar: el tamaño de la empresa si es mediana o pequeña, infraestructura y tipo de servicio o producto que está brindado (Sainz, 2017). El proceso de planificación de una gran empresa es muy diferente al de las pymes ya que posee más departamentos y necesita generar más planes, en la Tabla 1 se puede ver el proceso de la planificación de una empresa grande (Sainz, 2017)

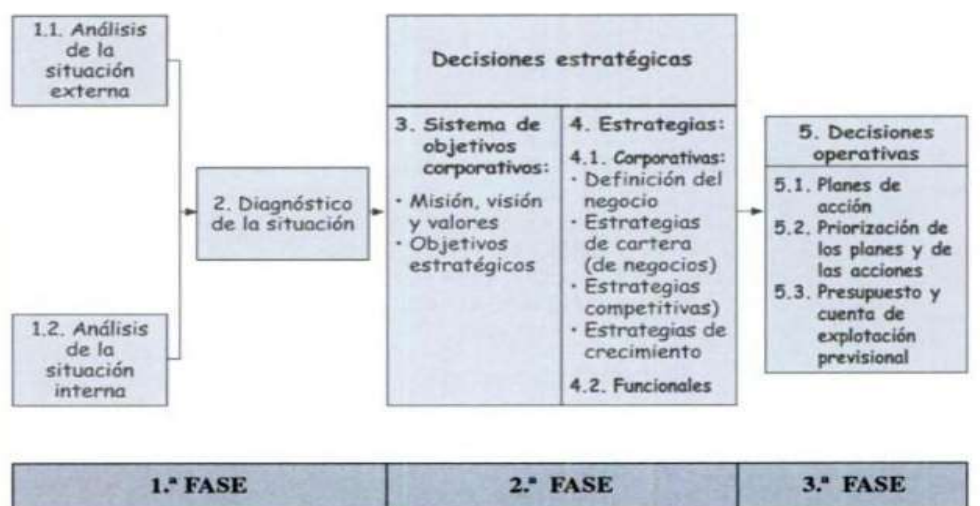
Tabla 1: Proceso de Planificación para una gran empresa

Largo Plazo	Mediano Plazo	Corto Plazo	Corto Plazo
Plan Estratégico	Plan de Áreas Funcionales	Planes a Corto Plazo	Presupuesto
	<ul style="list-style-type: none"> • P. Marketing • P RR. HH • P. Calidad • P. Producción • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Tesorería • Compras • Promoción • Etc. 	

Fuente: Sainz (2017).

En este gráfico 1 se puede ver el gran proceso que debe realizar una gran empresa para ello se sigue el Grafico 1 que son los paso de elaboración de un plan estratégico, en el que el grupo de estrategias tendrán la tarea de elegir los colaboradores que sean aptos para los puesto a desempeñar, también los recursos, tecnología y proveedores de materia prima(Sainz, 2017).

Gráfico 1: Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico



Fuente: Sainz (2017).

Para una PYME todo este proceso es casi imposible de realizar por lo que se debe adaptar el plan al tamaño de la empresa, para la mediana empresa se realiza el siguiente proceso como lo muestra la Tabla 2 (Sainz).

Tabla 2: Proceso de planificación para una Mediana Empresa

Largo Plazo	Mediano Plazo	Corto Plazo
Plan Estratégico	Plan de marketing Estratégico	Plan de Gestión Anual

Fuente: Sainz (2017).

Para una empresa pequeña este proceso puede ser demasiado en el que se debe elaborar de dos posibles maneras como muestran en la Tabla 3 y Tabla 4 (Sainz, 2017).

Tabla 3: Proceso de Planificación para Pequeñas Empresas

Largo Plazo	Corto Plazo
Plan Estratégico	Plan de Gestión Anual

Fuente: Sainz (2017).

En esta opción la planificación se debe realizar cada tres o cinco años y el plan de gestión anualmente (Sainz, 2017)

Tabla 4: Proceso de Planificación para Pequeñas Empresas

Mediano-Largo Plazo	Corto Plazo
Plan de Marketing Estratégico	Plan de Gestión Anual

Fuente: Sainz (2017).

En la Tabla 4 da la opción de reemplazar el plan estratégico por el plan de marketing estratégico que en si realizara algunas funciones del plan estratégico, el cual se debe realizar para tres a cinco años (Sainz, 2017). En esta parte introducimos dos nuevos conceptos que es el plan de marketing estratégico y el plan de gestión anual que a continuación lo definiremos (Sainz, 2008). El plan de marketing Estratégico elabora los lineamientos y comunican los propósitos que se pretenden obtener, este plan permite conocer los factores externos a profundidad como mercado, necesidad de consumidor, cultura entre otros, además toma funciones como de control de actividades en los diferentes departamentos de la empresa, en el siguiente Grafico 2 veremos cómo se elabora el plan (Sainz, 2008).

Gráfico 2: Esquema del Básico de la Planificación de Marketing



Fuente: Sainz (2008).

Sainz (2008) menciona 3 puntos importantes:

- Primero “el horizonte temporal del plan estratégico puede ser mayor que el del plan de marketing” (p.66).
- Segundo “el plan estratégico se centra en aquellos aspectos que comprometen directamente el futuro de la empresa en cambio el plan de marketing se ocupa de las competencias del área de marketing” (p.66).
- Tercero es que el orden operativo, el diagnóstico de la situación echo en el marco de la planificación estratégica profundiza más en el análisis del entorno y del sector en el que se desenvuelve la empresa, mientras que el plan de marketing se detienen mucho más en el análisis del mercado; los objetivos y estrategias corporativas no coinciden con el plan de marketing; y finalmente, aunque en ambos casos se habla del plan de acción, en cada caso se contemplan campos de acción muy diferentes (Sainz, 2008, p. 66).

Se concretó de manera rápida el plan de gestión anual es la herramienta a corto plazo que contiene un conjunto de acciones organizadas y programadas cronológicamente para alcanzar los objetivos propuestos para ese año, como se puede observar en el Grafico 3(Sainz, 2008).

Gráfico 3: Pasos para elaborar el plan de gestión Anual



Fuente: Sainz (2008).

Se visualizó que la planificación estratégica es una herramienta que permite prepararnos ante posibles situaciones riesgosas que puedan presentarse durante las operaciones de la organización, esto funciona al momento de cumplir con los objetivos y el alcance de la organización, una correcta planificación permitirá a la empresa una administración correcta de sus recursos y generar ingresos, o conseguir sea cual sea el objeto de la empresa dando pasos firmes dentro del mercado meta (Valencia & Erazo, 2016).

En la actualidad ser competitivos es vital para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno (Contreras, 2013). Para mejorar la competitividad, estas empresas tienen la necesidad de adecuar sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual (Contreras, 2013). La relación de conceptos que se describen por varios autores sobre la definición de la planificación estratégica, sostienen que esta herramienta es parte primordial en el camino para alcanzar el éxito empresarial (López, 2005). Actualmente las empresas se ven encaminadas en un mercado sujeto al cambios, variaciones que se dan en el entorno en el que se desarrollan las PYMES; en este nivel podemos ver que la estabilidad de la empresa depende de factores como: la competitividad existente dentro de los mercados industrializados, también la administración que se aplique, y las necesidades de los clientes, frecuencias de compra, y tiempo de vida útil del servicio o producto (Cristian Moreno, Cevallos, & Villavicencio, 2018).

La PE debe encontrar las fuentes de financiamiento que tengan contempladas para sustentar sus operaciones y mantener una estabilidad ante el desarrollo global, otro factor de es el uso de la tecnología dentro de los procesos internos para mejorar la competitividad ante el desarrollo constante (Cristian Moreno et al., 2018).

La estrategia se puede aplicar a diferentes niveles dentro de la organización tomando en cuenta la parte corporativa en donde se relacionarán factores como el enfoque económico de la empresa, la misión u objetivos de la empresa y así mismo la forma en la que se manejarán los recursos para conseguir dichos objetivos (Wence, 2014).

Luego se aplica estrategias enfocadas a la unidad de negocios que en este caso corresponde al tipo de producto o servicio que ofrece la organización, el mercado meta y también factores como las técnicas de marketing o la forma de financiamiento que realizará la empresa para que pueda continuar con su operaciones (Wence, 2014).

Por último, la estrategia a nivel de funciones en la cual se busca un enfoque que permita sustentar a la estrategia de negocios en base a procesos y actividades de los integrantes de la empresa dando interés a los departamentos financieros y de talento humano para conseguir una estabilidad laboral en la empresa (Wence, 2014).

3.1.1 Operatividad de la planificación estratégica

El proceso de la planeación estratégica coopera en la recolección e interpretación de información que hace posible mantener un balance entre la organización y el ambiente de trabajo generando resultados favorables para la compañía (Salazar, 2014).

Por lo tanto, la planificación estratégica abarca toda la información relevante para la organización en temas administrativos, operativos y financieros que interrelacione procesos y actividades con la finalidad de conseguir objetivos favorables, cabe mencionar que la planificación estratégica cuenta con dos elementos principales los cuales son: El plan estratégico el cual contiene los objetivos y los medios para conseguirlos en el futuro basándose en un posible FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) el cruce de estas cuatro variables permite identificar la situación interna y externa de la empresa, el segundo es el que incluye las estrategias más adecuadas para lograr los objetivos antes mencionados, el aplicar un FODA permite analizar y considerar los posibles riesgos y el impacto que estos contraerían hacia la empresa (Acosta & Pérez, 2010).

Para conocer la operatividad de la planificación se realizó varias investigaciones en todo el mundo, lo cual mencionan que la planeación estratégica y el impacto en el desempeño de las organizaciones, van de la mano entregando resultados positivos en torno en su mayoría de variables, el indicador financiero de las empresas, es el que demuestra por lo general si la empresa está marchando bien o mal, si está bien tiene una estabilidad en el mercado, y la supervivencia dentro del entorno se consigue en base a un correcto análisis de la posición propia y la competitiva dentro del mercado (Salazar, 2005).

También se señala que tomar todas las posibilidades y variables como un medio de aprendizaje y desarrollo para la empresa en base a elementos de consideración como el entorno junto con las amenazas y las oportunidades, los recursos organizacionales y las metas u objetivos de los directivos de la empresa, permitiendo definir acciones y un modelo de plan estratégico coherente que permita desarrollar las fortalezas de la empresa a largo plazo (Almeida, 2007). Las organizaciones deben considerar como lineamiento base el tener un plan estratégico el cual ofrezca indicadores como misión, visión, objetivos, metas, políticas y demás elementos que estén relacionados a las operaciones de la empresa (Madrigal et al., 2015).

La planificación estratégica facilita a la empresa realizar sus operaciones en base a los cambios actuales que se han presentado, la creación de diferentes soluciones a escenarios del mercado en base a las experiencias de otras empresas, la estabilidad de las mismas; ya que en un mercado globalizado, la exigencia de esta herramienta es imperante para la competitividad empresarial ya no solo para las grandes empresas, sino para los pequeños y medianos empresarios que se dediquen a actividades similares y que sean partícipes del movimiento del mercado buscando permanecer dentro del mismo (Mora et al., 2015).

La operatividad de la planificación estratégica es vista también como una clase de proceso – producto en donde el administrador toma la decisión de desarrollar y aplicar una planificación estratégica dentro de la empresa la cual contendría los respectivos objetivos a alcanzar, cuyo producto sería el plan de acciones y actividades mediante el cual el administrador y su equipo de trabajo conseguiría estos objetivos previamente establecidos demostrando por qué hay que planificar dentro de las empresas (Noguera, 2009).

3.2 La planificación estratégica en las empresas

La planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas puede llegar a ser formal o informal, ya que algunos investigadores están en debate sobre si la PE es o no fundamental en la empresa ya que los teóricos no se han preocupado en definir los objetivos, funciones y

elemento para pequeñas compañías, algunos autores han planeado la formalidad al uso de procedimientos sistemáticos empleados para implicar y comprometer al personal en el desarrollo de la planeación incluyendo formatos, fechas de reuniones y eventos sin dejar de lado la formalidad que se debe tener por escrito lo que se realiza en cada reunión, en donde se puede ver que las PYMES con formalidad tienen mejor desempeño de aquellas que lo hacen de manera informal (Fraser & Mumford, 2000).

Las empresas hoy en día deben tener claro las siguientes definiciones que son los pilares claves que les ayudara a prosperar (visión, misión, objetivos estratégicos y las actividades que contribuirán en el día a día a sus actividades diarias dentro del mercado y para darse a conocer en el mismo); los empresarios deberán contar con las herramientas y conocimientos necesarios para tratar de cumplir con la meta independientemente si la firma es grande o pequeña, o el tamaño de su complejidad, los cambios que sufre la sociedad a pasos acelerados a obligado que la empresa se dinamice en sus relaciones cliente-empresa, empresa-mercado, competidores-proveedores, generando de alternativas de solución para que pueda mantenerse en el mercado y que le empresa se proyecte cada vez a proyecte a crecer (Velásquez, 2004).

Las alternativas son estrategias basadas en la experiencia y capacidades que cuenta la empresa o el administrador, que le dan ventaja competitiva para diferenciarse en el mercado, con el pasar del tiempo el mercado no solo exige a las grandes compañías ser más competitivas, sino también a las pequeñas y medianas empresas que formulen nuevas estrategias tanto de marketing, administrativas y operativas, con el único fin enfocado al crecimiento de la empresa (Vásquez, 2004).

En la planeación estratégica se va a tomar en cuenta tres enfoques que son:

- a) El análisis estratégico (análisis).
- b) La formulación estratégica (elección, decisión).
- c) La implantación estratégica (acción).

3.3 Impactos de la planificación estratégica

Actualmente las organizaciones se han visto inmersas en una constante adaptabilidad de mercado ante los cambios que se han presentado viéndose en la necesidad de dar importancia al proceso administrativo de las empresas, pudiendo tomar decisiones adecuadas que no incurran en riesgos a la empresa, debiendo establecer con antelación los respectivos objetivos que se quiere alcanzar y los procedimientos para conseguirlos; generando un impacto positivo a la administración brindándole confianza al gerente para la toma de decisiones e implementación de metas claras y objetivas en base al enfoque y al mercado meta (Madrigal Moreno, Flor; Guerrero, 2015).

(...) el desarrollo de las pymes ha sido impulsado por apoyos institucionales de manera continua, con el objetivo de lograr una consolidación del aparato productivo mediante la articulación de las pymes con las grandes industrias por medio de la subcontratación y del sistema de afiliación subordinada. Estos apoyos han permitido que las pymes de los países industrializados sean innovadoras, competitivas y tengan altos estándares de calidad y productividad. No obstante, estos programas de apoyo a las pymes no han sido tan eficientes para poder impulsar a las empresas de países tercermundistas, ya que existen factores que no han permitido la inserción eficiente y competitiva de las empresas de países en desarrollo al entorno global (Roca, 2014, p. 85).

En América Latina y el Caribe, la poca atención a fuentes de información actualizadas y la ausencia de innovación limita a las Pymes en los mercados locales como externos, además les afecta la falta de cooperación entre las mismas, la ausencia de instituciones que apoyen al desarrollo de las Pymes, todo esto lo único que ha generado es darle ventaja a las grandes empresa (Moreno, Cevallos, & Balseca, 2018). En el Ecuador hay alrededor de 16 mil Pymes que representa el 70% de las empresas en nuestro país, y sus aportaciones representa el 25% del producto interno bruto (PIB), en la cual la tasa de generación de empleo está alrededor del 70% de toda la población económicamente activa (Moreno, Cevallos, & Balseca, 2018). La mayoría de Pymes se encuentran en las ciudades más grandes que son Quito con 48% y Guayaquil aproximadamente con el 37%, el porcentaje faltante se encuentra esparcido en las demás ciudades del Ecuador (Moreno et al., 2018).

Por lo que un estudio el cual ayude a las Pymes a actualizarse y a organizarse dará un impacto positivo el cual genera más fuentes de empleo, y dará un porcentaje más elevado al aporte del PIB, en el que se puede beneficiar el estado, también podrán competir sus productos a mercados internacionales (Moreno et al., 2018). Por lo tanto, Ecuador al ser un país que solo se dedica a la producción de materia prima y no a la elaboración de productos terminados se estanca en el desarrollo, las políticas actuales que solo se encaminan a elaborar más impuestos hace que las Pymes también no progresen, el gobierno en lugar de invertir en términos como adecuación de espacios, capacitación al personal y directivos también generan estancamiento (Moreno et al., 2018). El gobierno muestra preferencias en contratar a empresas extranjeras para ejecutar un trabajo y no confían en las empresas nacionales, por ende monopolizan el mercado en el país, lo cual nos arroja dos resultados (Moreno et al., 2018):

1. El positivo es que al tener una planificación estratégica en la empresa permite que la administración de esta sea sustentable y adecuada, tanto para conseguir los objetivos como también para lograr una estabilidad dentro del mercado (Moreno et al., 2018).
2. El negativo es que si las empresas no cuentan con una planificación estratégica no necesariamente van a desaparecer del mercado, pero se verán en grave riesgo de que esa empresa las absorba o a su vez les retire espacio en el mercado (Moreno et al., 2018).

Gracias a la planificación estratégica se puede organizar de mejor manera las actividades en orden cronológico (optimizando tiempo) y lograr definir las funciones de cada departamento de la organización, pero para que funcione hay que tener un control sobre las actividades y resultados, el cual en la siguiente Tabla 5 presenta algunos indicadores que según criterio de cada administrador puede hacer uso de ellos, los cuales beneficiara al control de las actividades (Mora et al., 2015)

Tabla 5: Áreas de Análisis e Indicadores

Área de Competitividad	Indicadores
Planificación Estratégica	Proceso de Planeación Estratégica Implementación de la Estrategia
Producción y operaciones, Almacenamiento y logística	Planificación y Proceso de Producción Capacidad de Producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Almacenaje o bodega Manejo de Inventarios Ubicación e Infraestructura
Aseguramiento de la Calidad	Aspectos generales de la calidad Sistemas de la Calidad
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y ventas, servicio y distribución Mercadeo de Exportaciones: Plan exportador, producto, competencias y mercadeo. Distribución física internacional, aspectos de negociaciones, participación en ferias
Contabilidad y finanzas	Monitoreo de Costos y Contabilidad Administración Financiera Normas Legales y Tributarias
Recursos Humanos	Aspectos generales Capacitación y Promoción del personal Cultura Organizacional Salud y seguridad industrial
Gestión Ambiental	Política ambiental de la empresa Estrategias para proteger el medio ambiente Concientización y capacitación del personal en temas ambientales Administración de desperdicios
Sistemas de Información	Planeación del sistema Entradas Procesos Salidas

. Fuente: Saavedra (2012).

Los indicadores se presentan en forma de cuestionario con las respuestas tipo escala, el cual permite ver cómo marcha la empresa respecto a otras empresas del mismo sector o mercado, los indicadores que se enunciaron son los más esenciales pero que dependerá de la gerencia escoger los que le parezca más útiles (Mora et al., 2015).

Casi la mitad del total de investigaciones que analizó la PE y su impacto en el desarrollo de las PYMES indicaron una relación positiva entre estos indicadores, sin embargo otros estudios

presentan esta relación solo con algunos indicadores de desempeño, en cambio en otras se vio un resultado positivo en el desarrollo financiero (Roca, 2014)

Los gerentes por lo general utilizan el indicador financiero para unas o el indicador de ventas para evaluar si la empresa brinda beneficios o está incurriendo en gastos, aparte de la supervivencia en el mercado mediante la correcta definición de objetivos y situación competitiva empresarial (Roca, 2014). Las pequeñas y medianas empresas por lo general no cuentan con una planificación estratégica formal definida ya que estas se ven administradas de manera empírica o informal creando conflictos administrativos ya que sin importar el tamaño de la empresa, estas empresas tienen procesos en relación a contratación de personal, manejo de estados financieros, procesos operativos los cuales requieren de una planificación estratégica adecuada ya que podría incurrir en el cierre temprano de la empresa generando un impacto negativo para la economía del país (Roca, 2014).

La planificación estratégica ha sufrido varios cambios acordes a las nuevas necesidades que se van presentando a las empresas, se menciona que según el tipo de empresa pequeña o mediana la estructura del plan a seguir debe estar alineado según las necesidades actuales de la empresa y del momento de mercado por el que pasa la organización para que este sea adaptado en función de la misma y no una copia de un plan existente el cual fue efectivo en alguna ocasión pero, cada PE sufrió cambios en el proceso, tuvieron errores que ayudaron para la mejor estructuración del plan y ahora se mantiene una cultura de elaboran una planeación que beneficia a la Compañía en todos sus aspectos tanto económico como personal (Fernández, 2004).

En Colombia una investigación dio como resultado que el 87% de las pymes posee dificultades en le momento de competir en el mercado, también presentan un cuadro de desinformación que les resulta difícil encontrar información del mercado, por lo que el 23% de las pymes poseen una planificación y nos les resulta complicado estar atento al cambio del mercado, poder llegar

a dar información pertinente y capacitarles a todas las Pymes sobre este tema podría generar un impacto relevante para el economía colombiana (Mora et al., 2015).

3.4 Beneficios de la planificación estratégica dentro de las empresas

El mayor beneficio y el más claro de una planificación estratégica es la ventaja de permitir al administrador o gerente identificar rápidamente las necesidades de la organización en temas de recursos permitiéndole resolver de mejor manera los conflictos administrativos al momento de la toma de decisiones (Palacios, 2011). Las compañías en la actualidad se han visto afectadas por la globalización por lo tanto están en la necesidad de afrontar cambios constantes donde la estabilidad de la empresa dependerá de la correcta toma de decisiones de quien se encuentre al mando de la misma considerando el sentido de la ventaja competitiva en los diferentes factores existentes tales como: calidad, innovación, alianzas estratégicas, valor agregado al producto final, eficiencia en los procesos y mejora en la capacidad de respuesta empresarial (Palacios, 2012). En la Tabla 6 enunciaremos 10 ventajas que genera tener un plan estratégico (Sainz, 2017):

Tabla 6: Ventajas de la Planificación estratégica

-
- Como elemento de reflexión: realiza el proceso de toma de decisiones, ya que permite que las empresas cuenten con un debate en el que se adopten sus decisiones mas estratégicas.
 - Permita la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido.
 - Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos.
 - Para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad.
 - Justifica o hace más comprensibles las decisiones adoptadas en un momento determinado, y permite comunicar interna (y, por ello es un soporte para la movilización de personal) y externamente el proyecto empresarial de la forma más eficaz posible.
 - Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones.
 - Contribuye a que la dirección no esté condicionada por las presiones del mercado y/o de colectivos internos.
 - Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, establecidas los medios necesarios para la consecución de los objetivos.
 - Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones (porque propicia un enfoque sistemático o de formulación de las estrategias y asegura su puesta en marcha).
 - Permite detectar oportunidades de cooperación inter empresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa.
-

Fuente: Sainz (2017).

Las ventajas que presenta un plan estratégico es sin duda la creación de diversas perspectivas en común que le permite al gerente tomar decisiones para progresar hacia un futuro de manera satisfactoria (Andrews, 1980). Un buen plan estratégico permite explorar los posteriores desafíos tanto previsibles como impredecibles, donde proporciona la guía completa de la empresa donde puedes visualizar en qué punto estas y como lo lograras (Andrews, 1980).

Un estudio realizado en México de las pequeñas y medianas empresas indica que las empresas con alto rendimiento son proactivas en la orientación estratégica y el propietario exhibe sus valores empresariales como fortalezas para competir mientras que las empresas con bajo rendimiento son reactivas y el ejecutivo exhibe valores más discretos y en ocasiones no reales (Medina, Ballina, Barquero, Molina, & Guerrero, 2011).

Las empresas según su actividad económica desarrollan una planeación dependiendo el fin que este persiguiendo en un lapso de tiempo, este puede ser corto, mediano o largo plazo en el que se estipule objetivos, funciones que se deben conseguir (Torres, 2014).

La estrategia se convierte en un elemento básico en las organizaciones, permitiéndoles visualizar el entorno de manera global, realizar constantes evaluaciones a la misión, visión, objetivos, metas y políticas empresariales; confiando que los resultados sean reales, el constante movimiento de los mercados obliga a que los dirigentes permanezcan en constantes capacitaciones sobre los procesos administrativos que le garantizan en un porcentaje elevado la sostenibilidad de la vida empresarial a largo plazo estableciendo mediante la planificación estratégica una serie de políticas empresariales que le permitan al administrador conseguir los objetivos de la empresa (Madrigal et al., 2015a).

Toda empresa se verá en algún momento afectada por necesidad de mejorar su funcionamiento, adaptarse al entorno que cada día se actualiza y moderniza, por lo que los métodos tradicionales de la antigua administración han dejado de ser validos por lo cual la planificación estratégica es un medio para conseguir la sostenibilidad (Venegas Canales, 2013).

Para que esto sea posible el gerente y la alta dirección deben cambiar su mentalidad, ya que en los negocios su limitada capacidad de ver las cosas no les permite visualizar el futuro de mercado, es importante que el gerente y los directivos tenga un pensamiento estratégico que ayudara a resolver obstáculos inesperados, con esto lo que pretende es que vaya adaptando una cultura de organización y planeación que con el tiempo los volverá expertos en diseño de planes y los trazaran de manera rápida y eficaz enfocándose en cumplir las metas y objetivos planteados para la organización (Reyes, 2012).

3.5 Barreras actuales que permiten u obstaculizan la implementación de un plan estratégico en las empresas

Uno de los factores que obstaculiza la PE es la zona de confort esto genera a las empresas un supuesto equilibrio económico en sus funciones pero en realidad lo que les genera este ambiente es un rotundo fracaso, estudios realizados mencionan que la planeación está directamente relacionada de manera positiva con el desenvolvimiento en naciones donde el empresario se siente obligado a salir de la zona de confort (Frase & Mumford, 2000). Otro elemento es la actitud del empresario o gerente al momento de realizar una PE, un enfoque tradicional no involucra o no muestra nada de interés en la PE, por lo complicado que es generar cambios en formas de administrar y estilos o actitudes del trabajador (Roca, 2014). En el Ecuador no hay muchas investigaciones sobre la PE lo más cercano fue lo siguiente:

Según los resultados obtenidos, se observa que un poco más de la mitad de los emprendedores ecuatorianos, cuando recién inician su empresa, tienden a no definir la visión de lo que desean que su negocio sea en el largo plazo; 51% de los casos reconocieron esa debilidad.... El emprendedor, al iniciar un negocio, tiende a no preocuparse de elaborar un plan de negocios, confía en la información que tiene en su cabeza más que en aquella que proviene de la realización de estudios sobre diferentes los ámbitos que deben investigarse antes de arrancar la empresa (Araque, 2009, 149p).

Las barreras que impiden el desarrollo de un plan estratégico son; la ausencia de objetivos, falta de cultura organizacional por parte del personal, responsabilidades no definidas, confusión de las funciones en el personal, no tener instalaciones adecuadas (Ahumada & Perusquia, 2016).

Otras causas que podemos mencionar, algunos autores manifiestan que el plan estratégico es un poco complicado por lo que posee un sin número de posibilidades, muchos caminos y resultados, que al momento de diseñarlo generan muchos inconvenientes hasta que la planeación se vuelve caótica y lo único que hace ocasionar múltiples errores, que aleja a la empresa de su objetivo (Contreras, 2013).

Otra investigación menciona que los factores que desalientan a la elaboración de una planificación estratégica son los siguientes: falta de tiempo, falta de experiencia, no contar con la suficiente información sobre la planeación estratégica como las herramientas que se utilizan para la elaboración del plan por ejemplo: 1)Análisis FODA, 2)Comparación de Estados Financieros, 3)Planificación por objetivos y metas, 4) Coaching, 5) El cuadro de mando integral (balanced scorecard), entre otras, poca o nada colaboración con ideas estratégicas, mucha incertidumbre en el ambiente, este autor sostiene que el tamaño y tipo de la empresa juega un papel importante en la planificación (Estrada, García, Pérez, & Sánchez, 2005).

Estos son algunas causas que podemos mencionar, varios autores se manifiestan que el plan estratégico es un poco complicado por lo que posee un sin número de posibilidades, muchos caminos y resultados, que al momento de diseñarlo generan muchos inconvenientes hasta que la planeación se vuelve caótica y lo único que hace ocasionar múltiples errores, que aleja a la empresa de su objetivo (Contreras, 2013). Con la finalidad de dejar en términos más claros las barreras anteriormente ya mencionadas de entre varios autores se escogió uno que las engloba de los siguientes términos (Damião da Silva, 1997):

- “Ausencia de socialismo, entendimiento y transparencia del sentido de la misión y visión de la empresa: sucede en la organización cuando no se alcanza a impartir la visión, misión y sus planes estratégicos en una forma entendible y de manera objetiva” (p.6).
- “Falta de relación entre el contenido y el proceso estratégicos” (p.6).

- “Falta de coherencia de la planificación estratégica” (p.6).
- “Falta de retroalimentación estratégica” (p.6).

Otro factor que se debe analizar en las economías más desarrolladas en relación con la nuestra o similares es el grado de asociación o individualismo de las empresas, en donde el individualismo es su rasgo más distintivo en países de primer mundo, ellos sobreponen los intereses individuales o personales antes que los grupales, en este sentido las naciones con un alto individualismo crean planeación mejores y eficaces en donde logran tener resultados positivos (López, 2005).

Otro punto muy fuerte que impide la implementación del PE es la parte económica que en la pequeña actúa como un fuerte delimitador al momento de optar por realizar un PE ya que demanda recursos que por lo general en empresas pequeñas lo destinan para el gasto operativo considerado de más importancia, en muchos casos la falta de presupuesto es el principal problema para optar por la planificación (Roca, 2014).

En esta parte se puede mencionar que el apoyo del estado, organizaciones internacionales u asociaciones se torna imprescindible y crítico para la incorporación de nuevas empresas y el desarrollo de las existentes, con esta ayuda proceder a la elaboración de la PE que les ayude a las PYMES a alcanzar los objetivos y contribuir con el desarrollo del país (López, 2005).

En algunas casas de estudios superiores iniciaron investigaciones con respecto al emprendimiento y emprendedores, otras se crearon institutos de investigación relacionados con las PYMES con el único fin de ayudar al crecimiento y desarrollo, como iniciativa del gobierno para el apoyo a las empresas pequeñas y medianas a que su producto pueda llegar a otros países se creó PRO ECUADOR organismo que esta alrededor de 26 países con el fin de incentivar las exportaciones de las PYMES (Roca, 2014).

Una recomendación que llegan a ser similares en todos los artículos mencionados es contratar o consultar una asesoría técnica expertos en el tema de planificación estratégica que les pueda

facilitar información sobre la planificación y herramientas a utilizar para el mejor desempeño de la empresa (Maldonado, López, & Pinzón, 2016).

En Bogotá Colombia se realizó una investigación, que pudo confirmar que las empresas que tiene una planificación estratégica tienen una relación directa con su desempeño, se puede consolidar en el mercado y proyectarse a crecer, con mayores niveles de competitividad y mejorar sus productos o servicios (Mora et al., 2015).

En Murcia España se investigó a 1170 pymes, las preguntas permitieron determinar el tamaño de la empresa, edad del gerente, formación académica del gerente, grado de innovación y actuación de la tecnología para el desarrollo de la empresa (Estrada, Garcia, & Sánchez, 2005).

El resultado permitió evidenciar que empresas que tienen un gerente con una formación universitaria aplican con mayor frecuencia la planificación estratégica y sus actividades son positivas ya que estos gerentes tienen una mentalidad enfocada a adaptarse a la situación del mercado en vez de mantener la misma administración todo el tiempo demostrando que en cambio las empresas que se mantienen con una administración anticuada les cuesta más trabajo salir adelante que una que está actualizada y a su vez al tanto del gran fenómeno que está cambiando al mundo entero que es globalización (Estrada et al., 2005).

En Barranquilla Colombia se analizó la planificación estratégica en pymes de servicio cuyo resultado arrojó que las empresas que tenían una correcta estructura de su planificación facilitaban la administración de recursos y mejoraban la toma de decisiones en el cual involucran todo el personal de la empresa para generar ideas o soluciones con el propósito que fortalezcan la gestión entre todos prácticamente garantizando su permanencia dentro del mercado en cambio las que empresas que no tenían una planificación estratégica se veían obligaba a tomar decisiones apresuradas y sin medir las consecuencias que podían generar dichas decisiones; ejemplo: es el pedir un crédito a una alta tasa de interese que para la empresa siga con sus operaciones (Sánchez, Cervantes, & Peralta, 2016).

4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

El objetivo de la investigación es “Determinar los beneficios de la aplicación de la planificación estratégica en las empresas”

La metodología se aplica de manera que permita conseguir la información más oportuna y adecuada para la presente investigación. Se decidió enfocarla como un estudio cualitativo de alcance descriptivo para lo cual se recolectó mediante un cuestionario de 16 preguntas establecidas en 3 segmentos que buscan identificar 1) La planificación estratégica en la empresa, 2) Barreras que impiden aplicar correctamente una planificación estratégica en las empresas, 3) Beneficios de la aplicación de la PE en las empresas, el cuestionario se aplicó en forma de una entrevista dirigida a los gerentes generales o administradores principales de las pequeñas y medianas empresas de Ibarra y Antonio Ante.

4.1 Muestra.

Se decidió aplicar el muestreo no probabilístico por conveniencia ya que el tema a investigar es específico y las entrevistas están dirigidas y aplicadas a los gerentes u administradores quienes toman las decisiones en las empresas estudiadas.

Las entrevistas se aplicaron en su totalidad a 12 pequeñas y medianas empresas cuya actividad sea de comercio de productos o servicios y que principalmente cuenten con una planificación estratégica para el desarrollo de sus funciones.

4.2 Esquema de muestreo.

La herramienta de recolección de datos es la entrevista personal mediante grabación de voz y estas fueron aplicadas directamente a los altos mandos de las empresas seleccionadas entre las 2 ciudades, cabe mencionar que el tipo de muestreo es el no probabilístico por método de conveniencia ya que no todos los gerentes estuvieron disponibles para ser entrevistados por lo

tanto se aplicó un esquema de preguntas dirigido a las 12 organizaciones en las cuales mediante una cita previa se logró entrevistar a dichos empresarios de las Ciudades de Ibarra y Atuntaqui tomando en cuenta que las empresas cumplan con los siguientes criterios:

- Pertenezcan a las Ciudades de Ibarra y Atuntaqui de la Provincia de Imbabura.
- Se dediquen a actividades de comercio, producción o servicios.
- La entrevista va dirigida específicamente a los gerentes u administradores directos de las empresas.
- La administración de la empresa se aplique la planificación estratégica.
- Sus gerentes o administradores apliquen una planificación en sus operaciones.
- Entren dentro de la clasificación de pequeña o mediana empresa.

4.3 Tamaño de la muestra.

La técnica de recolección de datos es la entrevista en base al muestreo no probabilístico por conveniencia, de manera que se llegó a determinar la aplicación del esquema de preguntas a los gerentes u administradores que apliquen una planificación estratégica dentro de sus actividades, el total de gerentes entrevistados es de 12 empresas entre pequeñas y medianas que se dediquen a las actividades de comercio, producción o servicios.

4.4 Periodo de referencia.

En base al periodo de recopilación de información, esta fue obtenida durante el mes de mayo del 2019.

4.5 Diseño del formulario.

La herramienta de recolección de datos fue una entrevista dirigida a los altos mandos administrativos de las pequeñas y medianas empresas conformado por 16 preguntas una vez

terminado, para la construcción de la entrevista se obtuvo primero un borrador de 25 preguntas y se seleccionó 16 entre estas las cuales están enfocadas en obtener información relevante sobre la planificación estratégica en las empresas su desarrollo y aplicación, identificar el impacto de la planificación estratégica en las empresas que la apliquen y cuáles han sido los beneficios que la planificación brinda y obstáculos para la aplicación de la misma.

El cuestionario de la entrevista (ANEXO 1) está estructurada con la finalidad de medir las siguientes variables; 1) Aplicación de la planificación estratégica, 2) Áreas de mayor importancia para la aplicación de la PE, 3) Beneficios de la planificación estratégica, 4) Obstáculos para la aplicación de la PE, 5) Comentario por parte de los gerentes sobre la PE; todos estos especificados en la siguiente tabla:

Tabla 7: Secciones de la entrevista

Sección	Ítem	Nº de preguntas
1	Aplicación de la planificación estratégica	3
2	Áreas de mayor importancia para aplicar una PE.	3
3	Beneficios de la planificación estratégica.	4
4	Obstáculos para la aplicación de la planificación estratégica	5
5	Comentarios sobre la planificación estratégica en las empresas	1
TOTAL		16

Fuente: Los Autores (2019).

Este cuestionario se basó en la información recopilada en el marco teórico y se utilizó preguntas posteriormente adaptadas obtenidas del cuestionario de una previa investigación en la zona de estudio que fue realizado por (Salazar, 2014) quien desarrolló investigaciones previas sobre la situación de las PYMES y la planificación estratégica en la provincia de Imbabura.

Una vez que se estructuró el primer borrador de la entrevista, se procedió a validar la misma por dos expertos en administración y gerentes de empresas, la primera revisión fue concedida por un docente de una prestigiosa universidad de la ciudad de Ibarra el cual supo manifestar pocos cambios en la estructura de las preguntas con la finalidad de que las preguntas fuesen más claras y entendibles para los posibles entrevistados, la segunda

validación fue otorgada por el gerente general de una empresa de seguridad el cual accedió a ser entrevistado y fue por ende también la primer prueba piloto que se dio a esta entrevista, reconociendo que la entrevista es entendible y el tema es importante para conocer la situación actual de las empresas, el gerente mencionó que es importante dar a entender a los entrevistados cual es la finalidad de las preguntas desde el inicio para que no sientan la presión de que talvez se les va a pedir información privada de la empresa que no pueda ser compartida, otra parte puntual que supo mencionar es que socialicen los resultados de la presente investigación para conocer gracias a esto la situación de las demás empresas en el medio y las posibles recomendaciones para mejorar la situación de las mismas.

4.6 Procedimiento de recolección datos:

La entrevista fue aplicada a personal administrativo de las diferentes empresas durante el mes de mayo en la cual se optó como primera instancia, buscar los nombres de empresas en la Superintendencia de compañías y posteriormente obtener los contactos de empresas en el directorio telefónico tanto de Ibarra y Atuntaqui para proceder a realizar llamadas de contacto para solicitar una cita y proceder a aplicar la entrevista a los gerentes generales de las empresas, estas llamadas se hicieron obteniendo la guía en internet, los resultados no fueron favorables ya que se obtuvo una entrevista por lo que se procedió a buscar contactos entre los propios conocidos de los investigadores.

Al proceder a visitar a la primera empresa se encontró con el primer inconveniente, el cual fue que no tuvimos la atención del gerente el cual estaba previsto para esa hora, aunque la entrevista si fue realizada en otra ocasión posterior, al final la persona que dio la apertura a la entrevista no fue el propio administrador o dueño de la empresa, si no la persona encargada de llevar la contabilidad de la misma, obviamente esta persona tenía conocimientos pero no eran los suficientes para solventar todas las preguntas de la

entrevista, en vista de esa situación, se procedió a tomar contacto con una persona conocida en la Ciudad de Atuntaqui quien facilitó el acceso a gerentes, dueños y administradores de textilerías en la ciudad antes mencionada.

Esta persona fue gran colaborador para conseguir las citas y las entrevistas a gerentes de textilerías que llevaban ya años en el mercado y las cuales contaban con administradores que realizaban sus actividades bajo una planificación estratégica cuyos propietarios eran familiares de la persona en mención, gracias a esto, no solo se consiguió varias entrevistas, sino que se logró obtener una entrevista extra ya que uno de los gerentes visitados tuvo la amabilidad de facilitar el contacto de un conocido que también era propietario de una empresa de la zona y se logró conseguir una cita más.

Un inconveniente que es necesario mencionar es que, por lo general, los gerentes prefieren atender a las personas externas los viernes o algunos los sábados ya que suelen estar más tranquilos en sus funciones o a su vez, tienen tiempo para que las secretarias agenden una cita, así mismo durante las entrevistas por lo general se debe prever el no tardar mucho tiempo para no cansar al entrevistado ni tampoco interrumpir en las actividades diarias de estas personas, varios mostraron inconformidad o malestar al momento de que la entrevista llegaba a alargarse por lo cual después de las primeras rondas de entrevistados, se planificó no tardar mayor a 20 minutos por cada entrevista realizada a la vez que esto permitirá que la información recolectada sea más objetiva y no redunden en las mismas respuestas.

En la Ciudad de Ibarra se logró conseguir 6 entrevistas y 6 en la ciudad de Atuntaqui, entrevistas aplicadas a empresas que ofrecen servicios de seguridad (1 empresa), telefonía móvil (1 empresa), venta de productos de importación (4 empresas), textilerías (5 empresas), servicios de publicidad (1 empresa), todo esto gracias a contactos con personas conocidas que trabajan en estas organizaciones pero la facilidad de acceso a la información

y en específico en empresas del sector privado, es un tema problemático para ser recopilado, varios gerentes no tenían tiempo o se negaban a entregar información sobre su administración, ya que la confianza de una entrevista para conocer sobre la forma en la que los gerentes llevan las actividades de sus empresas dieron cabida a que se susciten preguntas tales como: ¿Están auditando la empresa? ¿Son estudiantes o alguien les dijo que vinieran?, ¿Qué van a hacer con la información que se les va a entregar?, ¿Vienen de parte de la competencia? Estos gerentes supieron comentar que el nivel de competencia actual en el mercado es alto por lo que de todo se pueden esperar al punto de que entre ellos mismos mediante los empleados, conocen sobre las actividades de otras organizaciones y sus métodos de trabajo, algunos de los contactos a los cuales se llegó a entrevistar al inicio de antemano anticiparon que no podían compartir información financiera ni documentos relacionados con la empresa razón por la cual se tomó la decisión posterior de anticipar todo esto antes de solicitar una cita previa y así los gerentes no se sientan presionados mientras se les realiza el cuestionario de preguntas.

4.7 Métodos de análisis de datos.

Para el análisis de la información recopilada las grabaciones obtenidas fueron transcritas para luego utilizar la información relevante permitiendo posteriormente realizar un análisis del contenido de las respuestas de los entrevistados y obtener un extracto importante de los datos enfocándose en cada objetivo específico y analizando las respuestas pregunta por pregunta detalladamente.

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.

Para la realización de este apartado se tomará en cuenta la información recopilada mediante las entrevistas realizadas a los diferentes gerentes y empresarios de las pequeñas y medianas empresas seleccionadas los cuales están respaldados mediante las respectivas grabaciones de

voz y apuntes puntuales recopilados en las hojas del esquema de preguntas los cuales serán incluidos en los respectivos anexos.

Para el análisis de la información se procedió a determinar que, al tener tres objetivos específicos, se dividirá el número de preguntas del cuestionario según el alcance y objetivo de investigación planteado los cuales son:

Objetivo #1: “Los motivos para aplicar el plan estratégico en las empresas” que identifica la situación de las empresas actualmente y el proceso que han tenido administrativamente para mantenerse estables, para este objetivo se efectuaron las preguntas: 1.- ¿De qué manera se pueden alcanzar los objetivos de su empresa sin aplicar el plan estratégico? 2.- ¿Qué métodos ha utilizado para administrar la empresa o de qué forma se lleva la administración? 3.- ¿Se ha visto en la necesidad de aplicar una planificación estratégica en la empresa? ¿En qué situaciones? 4.- Cómo se lleva a cabo la planificación estratégica o a su vez la administración de la empresa? 5.- ¿En qué área o departamento de la empresa se aplicó la planificación estratégica y porque motivo? 6. ¿Se han alcanzado los objetivos de la empresa después de haber aplicado el plan estratégico?, cuya respuesta al objetivo está en base a la información recopilada mediante estas preguntas.

Objetivo #2: “Explicar el tipo y nivel de impacto que tiene el plan estratégico dentro de las pequeñas y medianas empresas” en base a la experiencia de los empresarios antes, durante y después de la aplicación de la planificación estratégica. Para poder responder a este objetivo específico se seleccionaron las preguntas 7.- Sin haber aplicado una planificación estratégica, ¿Mediante qué métodos ha logrado maximizar los ingresos de la empresa? 8.- ¿Le ha servido la planificación estratégica para el crecimiento de la empresa? 9.- ¿En qué área o departamento considera de mayor importancia elaborar una planificación estratégica o a su vez un plan operativo anual en el que radique la estabilidad de la empresa dentro del mercado?

10.- ¿Ha recibido asesoría de un experto en administración o de instituciones que brinden capacitaciones a empresarios de la zona? ¿En qué situaciones?

Objetivo #3: “Conocer las barreras existentes para la implementación, ejecución y seguimiento del plan estratégico en las empresas” describiendo las situaciones que han enfrentado los administradores para que sus empresas puedan subsistir en el mercado actual apoyándose en una planificación para conseguir esta meta. Las preguntas que responden son: 11.- ¿Cuáles han sido los problemas/obstáculos al momento de elaborar el plan estratégico? 12.- ¿Cuáles han sido los problemas/obstáculos al momento de implementar el plan estratégico? 13.- ¿Luego de haber implementado el plan estratégico, que beneficios obtuvo? 14.- ¿Cuáles han sido los problemas/obstáculos al momento de ejecutar y hacer el seguimiento del plan estratégico? 15.- Una vez aplicado el plan estratégico, ¿En qué áreas tuvo una mayor eficiencia?

Cabe mencionar que la pregunta #16 Ayúdenos con un breve comentario sobre la planificación estratégica y la importancia que Ud. considere se deba brindar a la planificación estratégica dentro de las empresas actualmente, fue tomada en cuenta para realizar el apartado Logros y Recomendaciones de la presente investigación.

En relación con el objetivo: “Identificar el motivo para aplicar un plan estratégico dentro de las pequeñas y medianas empresas”, cuya información relevante y necesaria se realizaron preguntas directamente a los administradores encargados de las diferentes empresas seleccionadas.

En referencia a la primera pregunta 1) ¿Identificar el motivo para aplicar un plan estratégico dentro de las pequeñas y medianas empresas? Se obtuvo que los empresarios actuales lo que necesitan es conocer técnicamente lo que representa la planificación estratégica ya que algunos no supieron contestar correctamente a la pregunta como en el caso del Entrevistado #3 empresa textil “método en si ósea como me dice todo es con planificación con cronogramas de actividades...” es decir, se debe capacitar a los empresarios y a sus colaboradores para que

mejoren su mentalidad ya que en base a las respuestas, se demuestra que entre estos, algunos aplican la planificación estratégica de manera empírica donde se plantean sus objetivos pero no las respectivas actividades para conseguirlos, así mismo no prevén las consecuencias de sus acciones, se adaptan según la situación del mercado y según su experiencia pero la mayoría no conoce a fondo ni a su empresa ni tampoco las habilidades o capacidades del personal con el que trabaja, tampoco conocen las preferencias y gustos de la clientela que los rodea lo que ha hecho desaparecer muchas empresas en este tipo de mercados.

La segunda pregunta 2) ¿Se ha visto en la necesidad de aplicar la planificación estratégica?, los empresarios afirman que el mercado actual los ha conllevado a ejercer cierto tipo de mejoras administrativas para que sus empresas subsistan viendo en la necesidad de capacitarse sobre el tema para desarrollar sus funciones

“Si se necesita una planificación, más que todo en la organización del personal en este tiempo que estoy los cargos que tiene cada persona o las responsabilidades que tiene cada persona que debería tener responsabilidad...” Entrevistado #1).

Demostrando que la planificación estratégica colabora a los gerentes dentro del manejo de sus empresas, si las empresas adoptan procesos internos técnicos y específicos estas consiguen permanecer mantienen en el mercado demostrando la necesidad de aplicar una PE ya que sin ella, estas empresas desaparecerían viéndose inmiscuidas en mal manejo de talento humano, económico u operativo que incurre en costos que si no están correctamente controlados, posteriormente contrae problemas serios, se ha identificado que las empresas se han visto afectadas por gastos innecesarios, problemas financieros, inestabilidad del mercado, inestabilidad económica global y han perdido gran parte de su capacidad de producción y así mismo sus ingresos a comparación con años anteriores donde el mercado no tenía tantos cambios como es en la actualidad. Todos los gerentes entrevistados han aplicado la planificación estratégica en algún momento durante su tiempo de administración lo que es un punto a favor para que la planificación estratégica sea tomada en cuenta por las empresas que están empezando a ejercer actividades de comercio o servicios hoy en día como lo dice el

Entrevistado #4 “ Desde que fuimos persona natural hemos tenido una estructura administrativa definida” dando a entender que aplicaron una PE desde el inicio de sus actividades comerciales. La tercera pregunta #3) ¿Cómo se lleva a cabo la planificación estratégica o a su vez como se administra la empresa?, nos aclaró la forma en la que los administradores manejan sus empresas actualmente, en donde encontramos que estos realizan diferentes actividades tales como:

Tabla 8: Actividades cotidianas de las empresas que aplican una planificación estratégica.

- Reuniones semanales, trimestrales o anuales para conocer el estado de la empresa.
 - Comparaciones de datos de ventas de años anteriores, análisis FODA.
 - Organigramas establecidos de funciones para los trabajadores.
 - Según metas a corto, mediano o largo plazo.
 - Establecen objetivos (los cuales no siempre se logran cumplir o se cumplen en un bajo porcentaje)
 - Promociones y el uso de las redes sociales.
 - Capacitaciones o asesoría en temas financieros y de producción.
 - Según se presente la situación del mercado se adapta a la empresa
-

Fuente: Los Autores (2019).

Bueno la planificación estratégica la armamos con todos los departamentos, con reuniones periódicas en donde se ve el trabajo que desempeñan, el avance que tiene cada uno de los departamentos, con un cronograma de actividades y metas a las que se quiere llegar a cumplir... (Entrevistado 6).

Sustentando así que los gerentes realizan diferentes actividades para conocer la situación de la empresa y así mismo poder conseguir las metas propuestas en base a sus necesidades. También nos menciona el Entrevistado #2

“hacemos un análisis FODA para identificar nuestras debilidades amenazas fortalezas y oportunidades entonces hacemos el cruce del análisis FODA de la matriz y sacamos que es lo que nosotros deberíamos mejorar”

Demostrando que los empresarios aplican cierto tipo de herramientas como el FODA para controlar la situación de la organización permitiéndoles conocer el funcionamiento, pros y contras actuales propios tanto internos como externos de la empresa.

La cuarta pregunta 4) ¿En qué área o departamento de la empresa se aplicó la planificación estratégica y porque motivo? responde al área de mayor interés de las empresas para aplicar la planificación estratégica es decir, donde consideran tener mayor problemas, en la cual se obtuvo

que la mayoría de los gerentes entrevistados afirman que la planificación estratégica se aplicó al departamento financiero y por ende esto afecto a lo que es el manejo de la producción, pedidos, ventas ya que en estas pequeñas y medianas empresas uno de los objetivos principales es buscar el beneficio económico, por ende, sería lógico que se planifique en esta área.

“Su direccionamiento esta para el departamento de ventas y producción” (Entrevistado #5), la estructura organizacional a pesar de que se encuentra definida en el manual de planificación anual con el que cuentan las organizaciones en la mitad de las empresas entrevistadas no se respeta las funciones establecidas en este manual, motivo por el cual el personal realiza el trabajo en general (hacen de todo) pero no se centran a un trabajo específico a su área como podemos observar:

“se deber implementar en el operativo y administrativo y en toda la estructura en sí, ya que no se puede estar haciendo una parte por un lado y otra cosa por otro al final sin quedarse hacer nada...” (Entrevistado #4).

En relación con el Objetivo: Determinar el nivel de impacto que tiene el plan estratégico dentro de las pequeñas y medianas empresas.

Como resultado a la pregunta #5, el Entrevistado #6 expresa: “indudablemente se ha llegado a mejorar la lo que es el tema de organización administrativa dentro de la empresa y se ha ido cumpliendo de manera progresiva los objetivos a los que se ha planteado dentro de la planificación estratégica”. Evidenciando que los empresarios tuvieron una mejora considerablemente alta en la mejora de sus actividades, ingresos económicos y mejora en los resultados de los objetivos planteados, demostrando que el impacto de la planificación estratégica en las empresas que lo aplican es alto y contrae muchos beneficios a favor principalmente beneficios económicos, “(...) le damos importancia a no vivir el momento sino pensar con visión al futuro porque teníamos mucho ese defecto de decir cuando las cosas pasen hacemos, no, ahora nos adelantemos a lo que pase porque si no se hace con tiempo se pierde demasiado dinero” (Entrevistado #2), afirmando con estas palabras que la planificación

estratégica economiza y dinamiza las operaciones de las empresas permitiendo un control de las mismas y mejoras relativas al nivel de aplicación de la planificación.

La pregunta número 6) ¿De qué manera se pueden alcanzar los objetivos de su empresa sin aplicar el plan estratégico? Responde que los empresarios conseguían los objetivos de sus empresas aplicando en ocasiones la planificación estratégica sin saberlo técnicamente sino por principios o copiando la forma de administración de otros gerentes, aunque dichos administradores no aplican la PE a cabalidad, tienen el sentido básico y empírico de control de funciones y actividades para conocer la situación de la empresa, los cuales en la mayoría de entrevistados concuerda como lo demuestra la siguiente tabla:

Tabla 9: Estrategias de los administradores empíricos

Estrategias de administración empírica:

- Conocer las funciones del personal.
 - Identificar qué es lo que realiza cada persona en su puesto de trabajo.
 - Controlar que la persona que realiza el trabajo este acorde a las necesidades de la empresa.
-

Fuente: Los Autores (2019).

El gerente Entrevistado #4 nos dice que “(...) sino mides a cada una de las personas, lo que hace y lo que consigue como producto final valioso, no haces nada”, los administradores por lo general tienen en cuenta que la planificación se basa en el control de las actividades y procesos que realizan sus empleados por lo cual, al aplicar una correcta planificación, se está por consiguiente especializando a la empresa para competir en el mercado ya que se estaría optimizando al personal, recursos y operaciones.

La pregunta número 10) ¿Luego de haber implementado el plan estratégico, que beneficios obtuvo?, el Entrevistado #7 dice “se llega al objetivo en un tiempo menor al plazo y hasta se puede sobrepasar la meta que les imponen, también en el departamento financiero se lleva las finanzas del día a día y se pagado una forma ordenada y a tiempo.” Siendo uno de los resultados obtenidos los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10: Beneficios de la planificación estratégica según los gerentes entrevistados:

Beneficios de la planificación estratégica:

- Mejoras en la utilización de recursos.
- Se reduce el estrés ya que el trabajo es más organizado.
- Se lleva un mejor control de los flujos de cajas.
- Se puede preparar para posibles eventualidades del mercado.
- Se puede identificar en que áreas de la empresa existen problemas y solucionarlos.
- Mejoras significativas en las ventas.
- Innovación en productos.
- Apertura de nuevos mercados.
- Se logra conseguir las metas propuestas evitando el quedar mal con los clientes.
- Mejoras en tiempos de producción.
- Segmentación de mercados.
- Mejoras administrativas y decisiones asertivas.
- Al realizar el trabajo en menos tiempo, se puede adquirir mayor cantidad de clientes planificando con anticipación.
- Se logra la estabilidad de la empresa.
- Mejoras en instalaciones, estructuras y adquisiciones.

Fuente: Los Autores (2019).

La utilización de los recursos más racionales, si nos hemos endeudado ahora con tiempo a mejores tasas de interés y ha sido mucho más racional y nos ha quitado el estrés también porque se van cumpliendo las cosas y se vuelve más relajado, sí se ha vuelto menos estresante también porque lo que pasa por ejemplo aquí estábamos mal acostumbrados, inclusive los flujos de caja no se hacían con la formalidad ahora hacemos una vez a la semana y se vive en paz...(Entrevistado #2).

Aunque básicamente los resultados están redundando en que aplicar la planificación estratégica en las empresas es una de las mejores decisiones en la actualidad para los empresarios, se demuestra en base a la información recopilada que los beneficios y el impacto que así mismo esta planificación causa es muy significativo en mejoras propias competitivas que es lo que todos los gerentes buscan.

La pregunta #11 áreas que se beneficiaron de la planificación, el Entrevistado #7 expresa que “luego de aplicar el plan en la gerencia comercial se obtuvo también mucho provecho en la parte administrativa y financiera de la empresa que se lleva correctamente para el manejo de la empresa.” dando como resultado que la mayoría de los empresarios destinan todo su interés al área financiera – productiva de la empresa ya que en esta parte se sitúa el manejo económico y beneficios para la misma y que el hecho de aplicar la PE a un departamento otorga beneficios a los demás así la PE no esté dirigida específicamente a ellos, la pregunta #13 métodos para maximizar ingresos y #14 crecimiento de la empresa después de la PE, tomando en cuenta la

respuesta como lo dice el entrevistado #3 “ se toman las decisiones más importantes con respecto al uso de los recursos lo cual es un indicador relevante para conocer el crecimiento o problemas financieros de la empresa...”, así mismo el beneficio de la planificación se da en toda la empresa en general porque al conocer los empresarios nuevos métodos para administrar con prevención y control la empresa obtiene una gran cantidad de beneficios a nivel organizacional mejorando no solo al departamento objetivo, sino a todos los demás.

Todas las áreas son importantes para que podamos cumplir los objetivos porque todas vienen a ser una sola simplemente que estamos distribuidos por procesos, y para mí todas son importantes porque no me sirve que tenga una bien estructurada y las otras no me van a funcionar, se lo digo por experiencia mía... (Entrevistado #)

Se evidencia en la información que las empresas sin una planificación lo que buscan es adaptarse a la situación según se les presente siempre y cuando se mantenga el enfoque en vender para conseguir el beneficio económico, “Uno se uno se va haciendo ósea durante las temporadas malas tú te vas achicando por decir produces solo necesario, produces menos, usas menos gente, pagas exactamente lo necesario ósea vas minimizando los gastos” (Entrevistado #5).

Estas empresas se veían en situaciones donde si las ventas disminuían tenían que reducir costos de producción, mantenimiento, recursos humanos etc., para sobrevivir a las bajas en el mercado, así mismo el no tener la planificación les impedía prevenirse ante estas etapas y por lo general lo que hacían es solo esperar a que el mal momento pase y se mejoren las ventas como lo menciona el gerente de esta textilera demostrando que la planificación estratégica diferencia notablemente si una empresa va o no a continuar en el mercado operando.

Evidentemente todos los empresarios admiten que la planificación les permitió mejorar los procesos de la empresa y competir, algunos tuvieron un crecimiento significativo al momento de aplicar la planificación y luego esto les permitió permanecer activos en ventas, el plan estratégico lo que les permite a estas empresas es mantenerse en el mercado y a algunas les

permitió introducirse en nuevos nichos por lo tanto la planificación también permite adaptarse rápidamente al cambio.

En relación con el Objetivo: Determinar que barreras existen para la implementación, ejecución y seguimiento del plan estratégico en las empresas, los gerentes supieron expresar y dar a entender que existen 2 problemas principales que se les presenta cuando empiezan a elaborar una planificación estratégica.

El primer problema se responde en base a la pregunta #7 ¿Cuáles han sido los problemas/obstáculos al momento de elaborar el plan estratégico?, se llega a la conclusión de que algunos no tienen conocimientos científicos o a su vez la capacitación sobre cómo realizar una planificación para una empresa, como lo afirma el gerente Entrevistado #6 “creo que fue el tema de asesores no había personas que conocían sobre el tema al menos en la Ciudad de Ibarra no hay (...)” entonces los gerentes de estas empresas por lo general llevan una administración empírica y según se presente la situación del mercado, esto viene de la mano con el segundo problema ya que ¿Cómo podríamos aplicar una planificación estratégica si hasta para los gerentes de pequeñas y medianas empresas, esto es un tema nuevo?. A la vez que los gerentes se encuentran con el problema de que el personal no se adapta fácilmente a trabajar bajo un control más estricto en sus funciones y así mismo a ser evaluados en sus resultados y no se percatan de que al momento de adoptar y conocer bien sus funciones a seguir, el trabajo se vuelve más sencillo de realizar y por ende los objetivos alcanzables.

La pregunta #8 ¿Cuáles son los obstáculos al momento de implementar el plan estratégico? Responde a la implementación del plan estratégico en la empresa, explica que el problema como se había mencionado antes radica en que las personas están acostumbradas a trabajar como en los tiempos de antaño realizando las tareas diariamente según se les presenten y sobreviviendo día a día, acostumbrarse o adaptarse al cambio es difícil por naturaleza para el ser humano, la falta de conocimiento del personal y experiencia sobre estos temas y cuando se ejerce control

sobre alguien que no tenía costumbre sobre esto, se crean conflictos si el administrador no toma las decisiones correctas antes de empezar. “Cuando estábamos implementando el plan estratégico realmente el problema fue la falta de experiencia del personal en el manejo de las funciones que se les dio” (Entrevistado #9), demostrando lo importante que es capacitar al personal para realizar sus funciones y que estas sean de conocimiento total de todos los integrantes de la organización.

La pregunta #9 ¿Cuáles han sido los obstáculos al momento de ejecutar y hacer el seguimiento del plan estratégico? permite identificar que más de la mitad de los empresarios no realizan un seguimiento a la planificación estratégica por motivos de tiempo o ya porque tienen la costumbre de trabajar de manera mecánica, en las empresas que llevan algún tiempo dentro del mercado tenemos que han adoptado la costumbre de realizar reuniones semanales, mensuales, trimestrales, según sea la necesidad del caso tal como lo dice el Entrevistado #12 “deberíamos ser un poco más formales en eso, ósea por lo menos cada mes y medio 2 meses estamos revisando a ver cómo va la empresa para ver cómo estamos en esa parte...” esto viene a ser empíricamente una técnica de seguimiento al status empresarial pero una reunión no es eficaz sino hasta que en esta se tratan puntos importantes para la situación de la empresa permitiendo tomar decisiones asertivas en base a la planificación preparada para la empresa demostrando que este obstáculo también es un impedimento para que las empresas prosperen ya que si no se sabe cómo se está llevando a cabo las funciones lógicamente no es posible que la empresa pueda estar lista para competir en el mercado.

La pregunta #12 ¿Ha recibido asesoría de un experto en administración o de instituciones que brinden capacitaciones a empresarios de la zona? arrojó un resultado fulminante, se evidencia que los gerentes generales en su mayoría no han recibido una asesoría externa y llevan administrando sus empresas por iniciativa propia, el grupo restante de los gerentes, aunque hayan sido asesorados, estas capacitaciones fueron buscadas motivadas por el deseo de

superación y de competitividad mas no porque exista campañas de mejoras empresariales por parte de organizaciones municipales. Por otra parte, El Entrevistado #12 expresa “lamentablemente como que eso no me ayudó mucho, yo tuve algún problema hace unos dos años y eso no me ayudó porque el señor que vino me cambió absolutamente todo mi sistema operativo que yo ya tenía estructurado” demostrando que aunque se reciba asesoría para el manejo administrativo u operativo de la empresa, esta asesoría debe estar enfocada correctamente con los objetivos de la empresa para poder conseguir resultados favorables, caso contrario las empresas pueden empeorar su situación al aplicárseles una PE que no se encuentre acorde a sus actividades.

Por lo tanto, queda demostrado que no hay una costumbre de preparación ante el riesgo y aunque lentamente en los nuevos administradores se evidencia que existe la iniciativa de conocer mejor sobre el tema gerencial, “hemos tratado de capacitarnos personalmente nosotros, y luego capacitar al personal de una manera que se motive y que produzca para la empresa” (Entrevistado #7) estos intentan mejorar la situación de sus empresas en base a términos relacionados con la PE y así permitirse tomar decisiones sin temores ante los cambios actuales del sistema económico.

6. PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAS

El plan de mejoras es una herramienta administrativa que se emplea cuando una organización u empresa requieran de una serie de procesos destinados a mejorar la situación administrativa u operativa, cabe destacar que las mejoras solo son posibles si existe una predisposición al cambio tanto de los administrativos como del personal activo de la empresa (Insituto, 2018).Una vez que ha obtenido la información necesaria para esta investigación y se ha identificado los problemas más comunes producto del diagnóstico, se elabora un plan de

mejoras aplicable a empresas objeto de la investigación con la finalidad de que apliquen o no la planificación estratégica en el desarrollo de sus actividades.

PLAN DE ACCION PARA MEJORAS

OBJETIVO	Acciones de mejora	Barreras para su ejecución	Resultados esperados	Responsable de la ejecución del plan
Elaborará la Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las áreas y unidades de la empresa. • Ordenar según la categoría jerárquica las áreas y unidades de la empresa. • Determinar si la estructura tiene un orden vertical u horizontal para el funcionamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento sobre cómo realizar un organigrama estructural empresarial. • Áreas o unidades de la empresa sin identificar o sin determinar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la estructura base de la empresa para así poder desarrollar las funciones de una manera más organizada. ✓ Conocer técnicamente la estructura de la organización. ✓ Mejorar la imagen de la empresa en el medio. 	Gerente o administrador general de la organización.
Determinar las Funciones por Departamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un manual de funciones para cada área o unidades existente en la empresa. • Asignar responsables para cada área o unidades de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades cotidianas realizadas sin orden. • Inexistencia del manual de funciones. • Falta de capacitación del personal para realizar dichas funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar las funciones asignadas en menor tiempo y con menor utilización de recursos de la empresa. ✓ Mejoras directas en el funcionamiento de la empresa con procesos más eficaces. ✓ Estabilidad de las áreas o unidades de la empresa. ✓ Conocimiento de las actividades que se debe realizar por parte del personal. ✓ Tener mayor control de las operaciones de la empresa. 	Gerente o administrador general de la empresa.
Definir los elementos filosóficos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la respectiva misión y visión empresarial. • Definir el objetivo general de la empresa. • Definir los objetivos específicos • Valores éticos morales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de los gerentes sobre administración. Llevar una administración empírica – antigua. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer cuál es el direccionamiento de la empresa. ✓ Determinar el objetivo al cual se debe llegar según la planificación aplicada. 	Gerente o administrador general de la organización.

Socializar el plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar una persona responsable para que socialice el plan de acción. • Realizar el plan de acción de forma entendible para todos los integrantes de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los administradores olvidan que deben socializar toda la información necesaria para realizar el trabajo. • Falta de recursos económicos para socializar el plan de acción a todos los miembros de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento por parte de todos los miembros de la empresa sobre las actividades y funciones a realizar ✓ Alcanzar las metas de la organización. ✓ Seguimiento de las actividades propias de la empresa. 	Gerentes o administradores Jefes departamentales u encargados de áreas.
Implementar el uso de la planificación estratégica en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan estratégico en base a las necesidades de la empresa. • Capacitar al personal activo de la empresa para el desarrollo del PE. • Evaluar la situación de la empresa mediante la planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimientos para la creación de la planificación estratégica. • El personal no esté dispuesto a adoptar nuevas formas de realizar sus actividades. • Falta de recursos para desarrollar una buena PE. • Inexistencia de motivación por los dirigentes para desarrollar una PE. • Políticas empresariales mal establecidas que rechacen la implementación de nuevos métodos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer las causas que ocasionan los problemas en la empresa. ✓ Prevención ante futuros escenarios positivos y negativos para la empresa. ✓ Mejora en la toma de decisiones. ✓ Definición de estrategias para el funcionamiento empresarial. ✓ Aumentar la eficacia y eficiencia de la empresa. 	Gerente o administradores de la empresa. Jefes departamentales. Personal experimentado propio de la empresa. Asesor administrativo / comercial (interno o externo)

Fuente: Los Autores (2019).

(Conclusión del plan para mejoras)

Este plan de acción para mejoras es una propuesta para las empresas se propongan a establecer una estructura y organización definida, con la finalidad de que mejore sus procesos de producción, publicidad y procesos de financiamiento que les resulte más conveniente y a tiempo para la organización. Por otro lado, también que mejore las situaciones del cliente interno como el del cliente externo. Pero el objetivo más importante de este plan de mejoras es conseguir que las empresas implementen un plan estratégico en toda su organización, porque es una herramienta que le permite a la empresa mantenerse en el mercado y tratar de crecer.

7. CONCLUSIONES

En base a la información obtenida en esta investigación podemos identificar que la planificación estratégica dentro de las pequeñas y medianas empresas está siendo subestimada y desestimada, por medio de las entrevistas a los gerentes de las empresas, varios demostraban mediante sus respuestas que sus conocimientos técnicos o científicos sobre planificación estratégica empresarial fueron experiencias obtenidas durante el tiempo trabajado en empresas o a su vez administrando su negocio, hoy en día los empresarios cuyo enfoque ha cambiado, preparan una previa planificación que les permita contemplar sus objetivos y establecer pasos para conseguirlos, anticiparse a posibles situaciones del mercado y como prevenirse, detectar problemas productivos/operativos y como solucionarnos, además que les permite su permanencia en el mercado y a su vez conseguir el beneficio económico que es lo que la mayoría de empresarios busca como objetivo general.

La planificación estratégica dentro de las empresas causa un impacto relevante en áreas administrativas, operativas y financieras básicamente los elementos más importantes para la operación y estabilidad de la empresa, esta planificación permite ver la empresa a futuro

en la que se visualiza diferentes escenarios y dependiendo de cómo se presente la situación, optar por la solución más adecuada en base a análisis previos y comparaciones de resultados con otras empresas. La meta que persigue la empresa destina los objetivos para cada departamento, tiene sus responsabilidades y metas a cumplir establecidas estratégicamente para conseguirlas, el trabajo conjunto de todos los departamentos hace que se cumplan con los objetivos propuestos y se ve reflejado en su rentabilidad y la imagen de la empresa en el mercado es reconocible competitivamente.

Las barreras u obstáculos que impiden la implementación de un plan estratégico son el desconocimiento de este, la falta de tiempo para preparar una planificación estratégica o el costo de pedir ayuda a un experto para brindar asesoría y capacitación en este tema ya que varios gerentes están desactualizados al respecto y siguen llevando su administración de manera empírica, otro inconveniente es la falta de compromiso de los trabajadores con respecto al cambio que se va a efectuar en la empresa ya que muchos trabajadores llevan bastante tiempo trabajando en la empresa y al solicitarles cambiar su forma de trabajo, aumentar la rigurosidad en el control de las operaciones o en ciertos casos sentirse presionados a una sanción, tienden a sentirse mal o a pensar negativamente del administrador y por ende de la planificación que este aplicando en la organización, por último se enfatiza a los administradores que deben socializar el plan estratégico a todo el personal interno activo de la empresa, considerando capacitar antes de aplicar correctivos y despejar las dudas que hayan surgido antes durante y después de su aplicación.

8. RECOMENDACIONES, LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS.

Se recomienda a los gerentes u administradores de las empresas consideren lo siguiente:

1. Al tener una planificación estratégica:

- Capacitarse constantemente en temas relacionados a los sistemas de gestión de la calidad y gestión ambiental que en la actualidad son instrumentos necesarios para el desarrollo de las empresas.
- La planificación estratégica al ser actualizada continuamente permite a la empresa este actualizada en base a permisos, situación del mercado, operaciones de competencia, leyes y reglamentos, entre otras.
- No permitir que la planificación estratégica una vez elaborada sea olvidada, si ya se elaboró y se invirtió recursos hay que aprovechar y ejecutar todas las acciones que proponga el plan y el administrador para conseguir el mayor provecho posible evitando dejar todo el plan solo en documentos archivados.
- El gerente administrador o persona encargada de la administración de la empresa debe tener su mente abierta a posibles cambios que sucedan en el mercado, y ser el primero en adoptar los cambios y socializar al personal de la empresa las nuevas directrices que se tomaran.
- Es importante conseguir una estabilidad entre la experiencia y la ciencia para aplicar una correcta planificación estratégica, el tiempo y la paciencia son virtudes de un buen administrador que debe estar predispuesto al cambio si espera conseguir mejoras dentro de su organización.

2. Al no tener una planificación estratégica:

- Esta investigación promueve el desarrollo de la planificación estratégica dentro de las empresas, es importante aplicarla porque los beneficios que generan son muchos y todos son importantes, uno de los más relevantes de ellos es que la persona a cargo

pueda tomar decisiones correctamente en base a la información que obtiene gracias a la planificación estratégica.

- Varios empresarios consiguen sus metas mediante la experiencia y conocimientos obtenidos, a estos empresarios se recomienda acceder a cursos de capacitación con la finalidad de ampliar sus conocimientos empíricos y disipar dudas que puedan existir permitiéndoles mejorar al momento de realizar sus funciones.
- Capacitar al personal, contratar asesores o personal capacitado que le permita desarrollar las operaciones de la empresa de una manera más organizada o planificada en este caso.
- Realizar reuniones semanales para control de actividades y comunicación de resultados, o establecer métodos de comunicación interna entre los diferentes departamentos de la empresa, que permite al menos conocer la situación propia y así poder identificar los cambios y nuevos competidores del mercado.
- La persona a cargo en la empresa con capacidad de liderazgo y actitudes que se enfoquen al desarrollo de la empresa y del equipo de trabajo, así podríamos evitar que las empresas se paralicen y posteriormente quiebren, desapareciendo del mercado como se ha detectado en el país.

9. REFERENCIAS

- Acosta, A. P., & Pérez, A. C. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *Universidad Rafael Bellosillo Chacín*, 7(2), 81-87. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706294&info=resumen&idioma=ENG>
- Almeida, R. V. (2007). *La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional*. Scielo Cuba.
- Andrews. (1980). Marco Teórico, 1, 15. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_1_r/capitulo2.pdf
- Araque, W. (2009). Perfil del Emprendedor Ecuatoriano. Ecuador. *Corporación Editora Nacional / Universidad Andina Simón Bolívar*, 149-150.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento & Gestión*, 35(8), 152-181.
- Damião da Silva, E. (1997). Barrera a la Implementación Estratégica: Caso Copel, 1-15.
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2005). BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME: UNA EVIDENCIA EMPÍRICA EN EMPRESAS MEXICANAS Estrada Bárcenas Roberto. *Universidad Autónoma de México*.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y organizaciones* (Díaz de Sa).
- Frase, M., & Mumford, M. (2000). *The Psychology of Planning in Organizations*.
- Gómez, M. (2002). COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES : ¿CÓMO PUEDEN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE COSTA RICA COMPETIR EN EL MERCADO LOCAL E INTERNACIONAL ? *Economía y Sociedad*, (19), 127-143. Recuperado de file:///C:/Users/MaríaJosé/Downloads/1183-3085-1-SM.pdf

- Insituto, N. (2018). ¿Qué es un plan de mejora?, 1-3. Recuperado de https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que_es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04
- López, A. (2005a). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *Strategy Management Journal Academy Management Journal Journal of Business Strat-egy Long Range Planning. 12 n EconoQuantum*, 2(1), 141-164. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2012.12.017>
- López, A. (2005b). La Planeación Estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica - Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. *EconoQuantum (Revista de Economía y Negocios)*, 2, 141-164.
- Madrigal, F. (2015). Planeación Estratégica Y Gestión Del Conocimiento En Las Pequeñas Y Permanencia Y Consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31), 139-150. <https://doi.org/10.19044/ESJ.2015.V11N31P%P>
- Madrigal, F., Madrigal, S., & Guerrero, C. (2015a). Planeación Estratégica Y Gestión Del Conocimiento En Las Pequeñas Y Permanencia Y Consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31), 139-150. <https://doi.org/10.19044/ESJ.2015.V11N31P%P>
- Madrigal, F., Madrigal, S., & Guerrero, C. (2015b). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y PERMANENCIA Y CONSOLIDACIÓN, 11(31), 139-150.
- Madrigal Moreno, Flor; Guerrero, S. D. (2015). Planeación Estratégica Y Gestión Del Conocimiento En Las Pequeñas Y Permanencia Y Consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31), 139-150. <https://doi.org/10.19044/ESJ.2015.V11N31P%P>
- Medina, M. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de coahuila, méxico. *REVISTA INTERNACIONAL*

ADMINISTRACION & FINANZAS, 4, 1-19.

Medina, M., Ballina, F., Barquero, J., Molina, V., & Guerrero, L. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Estado de Veracruz. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 4, 121.

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

Moreno, Christian, Cevallos, D., & Balseca, N. (2018). Diseño de un Modelo de Cadena de Valore para las Pymes en la Ciudad de Guayaquil. *Revista Científica de la universidad de Cienfuegos*, 10, 301-312.

Moreno, Cristian, Cevallos, C., & Villavicencio, I. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano . Estudio de. *Revista Espacios*, 39, 18.

Noguera, J. T. (2009). *Gestion y promoción del desarrollo local*.

Palacios, C. L. (2012). ESTRATÉGICA. *Ciencias Empresariales , Area de Administracion*, 2, 19-20.

Palacios, L. (2011). *Dirrección Estrategica* (Ecoe Edici).

Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para la Alta Dirección* (Copyright).

Roca, R. (2014). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE ÉXITO EN EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES EN EL ECUADOR. *TESIS*, 1.

Sainz, J. M. (2008). *Plan de Marketing en la practica* (ESIC EDITO). Recuperado de <https://books.google.es/books?id=fvdO7iN-KGUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Sainz, J. M. (2017). *Plan Estratégico en la Práctica* (Esic Edito). Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#>

v=onepage&q&f=false

Salazar, R. R. (2014). *La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento Ecuador*.

Sánchez, M., Cervantes, V., & Peralta, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla - Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 78-91.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica* (Grupo Edit).

Valencia, G., & Erazo, M. (2016a). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344.

<https://doi.org/http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-relevancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-pymes>

Valencia, G., & Erazo, M. (2016b). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Universidad Central del Ecuador*, 3(8), 335-344.

Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para la pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 23, 26.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21209303.pdf>

Venegas Canales, L. A. (2013). Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) pertenencias a la Cámara de Comercio de Chillán, 176.

Wence, C. I. O. (2014). “ *LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS Y SU APLICACIÓN EN LAS CIUDADES* ”.

10. ANEXOS

ESQUEMA DE PREGUNTAS - ENTREVISTA

Objetivo de la entrevista: El objetivo de la observación es identificar si las empresas han aplicado una planificación estratégica durante el transcurso de sus operaciones en el mercado, el impacto que la planificación estratégica causa a las empresas y los obstáculos con los que se han encontrado los empresarios al momento de llevar a cabo la administración de empresas.

Objetivo #1: Identificar el motivo para aplicar un plan estratégico dentro de las pequeñas y medianas empresas.

- 1.- ¿De qué manera se pueden alcanzar los objetivos de su empresa sin aplicar el plan estratégico?
- 2.- ¿Qué métodos ha utilizado para administrar la empresa o de qué forma se lleva la administración?
- 3.- ¿Se ha visto en la necesidad de aplicar una planificación estratégica en la empresa? ¿En qué situaciones?
- 4.- ¿Cómo se lleva a cabo la planificación estratégica o a su vez la administración de la empresa?
- 5.- ¿En qué área o departamento de la empresa se aplicó la planificación estratégica y por qué motivo?
6. ¿Se han alcanzado los objetivos de la empresa después de haber aplicado el plan estratégico?

Objetivo #2: Explicar el tipo y nivel de impacto que tiene el plan estratégico dentro de las pequeñas y medianas empresas.

- 7.- ¿Sin haber aplicado una planificación estratégica, ¿Mediante qué métodos ha logrado maximizar los ingresos de la empresa?
- 8.- ¿Le ha servido la planificación estratégica para el crecimiento de la empresa?

9.- ¿En qué área o departamento considera de mayor importancia elaborar una planificación estratégica o a su vez un plan operativo anual en el que radique la estabilidad de la empresa dentro del mercado?

10.- ¿Ha recibido asesoría de un experto en administración o de instituciones que brinden capacitaciones a empresarios de la zona? ¿En qué situaciones?

Objetivo #3: Conocer las barreras existentes para la implementación, ejecución y seguimiento del plan estratégico en las empresas.

11.- ¿Cuáles han sido los problemas/obstáculos al momento de elaborar el plan estratégico?

12.- ¿Cuáles han sido los problemas/obstáculos al momento de implementar el plan estratégico?

13.- ¿Luego de haber implementado el plan estratégico, que beneficios obtuvo?

14.- ¿Cuáles han sido los problemas/obstáculos al momento de ejecutar y hacer el seguimiento del plan estratégico?

15.- Una vez aplicado el plan estratégico, ¿En qué áreas tuvo una mayor eficiencia?

16.- Ayúdenos con un breve comentario sobre la planificación estratégica y la importancia que Ud. considere se deba brindar a la planificación estratégica dentro de las empresas actualmente.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN