



DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105>

La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

The importance of strategic planning for small and medium enterprises (SMEs)

A importância do planejamento estratégico para pequenas e médias empresas (PME)

José Félix Peñafiel-Loor ¹

jpfelix@hotmail.es

<https://orcid.org/0000-0001-5534-4028>

Maritza Sandra Pibaque-Pionce ²

m1_aritza@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2652-4799>

Jonathan Alexis Pin-Sancan ³

jonaalexissancan@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7674-467X>

Correspondencia: jpfelix@hotmail.es

* **Recepción:** 22/ 08/ 2019 * **Aceptación:** 10/25/ 2019 * **Publicación:** 08 /11/ 2019

¹ Magíster en Gerencia Educativa, Ingeniero Comercial, Docente de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

² Doctor en Ciencias Pedagógicas, Doctora en Ciencias de la Educación, Magíster en Enseñanza del Idioma Inglés, Docente de la Carrera en Licenciatura en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

³ Estudiante de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

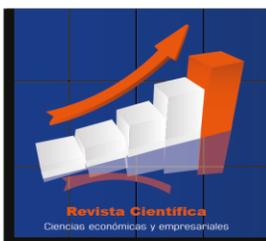
Resumen

En la actualidad la importancia de la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresa (PYMES) juega un papel preponderante para todos tipos de empresas en el cual representa un grado de competitividad y aporta a la economía del país debido a su contribución como fuentes generadoras de empleo e ingresos. Las Pymes ayudan a buscar que las empresas sean productivas, y que valla cumpliendo con el plan de estrategia basado en la misión, visión y objetivos lo que permite tener un reflejo hacia el futuro, las Pymes se han convertido en una fuente de empleo principal en el país, ya que necesitan personas para poder ofrecer productos y servicios al mercado. A partir del año 2016, existe 32.899 Pymes lo cuales pertenecen al sector del comercio al por mayor y menor el 33%, servicios diversos el 17%, sector de industria 10%, sector de construcción 9%, sector de transporte el 6%, el resto de actividades ocupan el 25%. En el 2018 la Pymes incrementaron 179.830 y se dividieron en Costa en 85.363, en región sierra en 85.069, en el Oriente 8839 en región Insular 559 la mayor parte de las Pymes se encuentra en la costa. Las pymes son muy indispensables para una región o país ya que aporta con la globalización ya sea grandes empresa o industria y permite desarrollar más plaza de mercado.

Palabras claves: Pymes; empresas; plan estratégico; competitividad; mercado.

Abstract

At present, the importance of strategic planning in small and medium-sized enterprises (SMEs) plays a preponderant role for all types of companies in which it represents a degree of competitiveness and contributes to the country's economy due to its contribution as generating sources of employment and income. SMEs help to find that companies are productive, and that fence in compliance with the strategy plan based on the mission, vision and objectives which allows to have a reflection towards the future, SMEs have become a main source of employment in the country, since they need people to be able to offer products and services to the market. As of 2016, there are 32,899 SMEs which belong to the wholesale and retail sector 33%, various services 17%, industry sector 10%, construction sector 9%, transport sector 6%, the rest of the activities occupy 25%. In 2018, SMEs increased 179,830 and divided into Costa in 85,363, in the Sierra region in 85,069, in the East 8839 in the Insular region 559 most of the SMEs are located



on the coast. SMEs are very indispensable for a region or country as it contributes to globalization, whether it is a large company or industry and allows the development of more market space.

Keywords: SMEs; Business; Strategic plan; competitiveness; market.

Resumo

Atualmente, a importância do planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas (PMEs) desempenha um papel preponderante para todos os tipos de empresas nas quais representa um grau de competitividade e contribui para a economia do país devido à sua contribuição como fonte geradora de emprego e renda. As PME ajudam a descobrir que as empresas são produtivas e, em conformidade com o plano estratégico baseado na missão, visão e objetivos que permitem refletir o futuro, elas se tornaram a principal fonte de emprego em país, pois precisam que as pessoas possam oferecer produtos e serviços ao mercado. Em 2016, existem 32.899 PME pertencentes ao setor de atacado e varejo 33%, vários serviços 17%, setor industrial 10%, setor de construção 9%, setor de transporte 6%, o restante das atividades ocupa 25%. Em 2018, as PME aumentaram 179.830 e dividiram-se em Costa em 85.363, na região Sierra em 85.069, no leste 8839 na região Insular 559, a maioria das PME localizadas na costa. As PME são muito indispensáveis para uma região ou país, pois contribuem para a globalização, seja uma grande empresa ou indústria e permitem o desenvolvimento de mais espaço de mercado.

Palavras-chave: PME; empresas; plano estratégico; competitividade; mercado.

Introducción

El artículo se realiza con el fin de conocer la importancia de la planificación estrategia y su incidencia en las pequeñas y medianas empresa, que le sirva de crecimiento, expansión y desarrollo empresarial

Según Gualotuña, (2005) menciona que “el surgimiento de las Pymes en el Ecuador se remonta hacia la década de 1950, desde sus inicios tuvieron que sortear con las dificultades de: un país con una economía frágil, excesiva dependencia de los ingresos provenientes del petróleo y la

desatención del sector por parte de los gobiernos en turno”. Esta desatención de los gobiernos hacia el sector Pymes no permitió establecer un marco legal específico para este sector, en el que se delimite sus condiciones de operación y característica, impidiendo que se pueda establecer planes y mecanismos de acción adecuada para fomentar su desarrolló.

Las Pymes constituyen agentes importantes para la reactivación económica y productiva de un país debido a su contribución como fuentes generadoras de empleo e ingresos, además por sus características de unidades productivas que operan en menor escala que las grandes empresas, su estructura poco rígida y menor tamaño les permite adaptarse más fácilmente para atender segmento específico y diferencias del mercado.

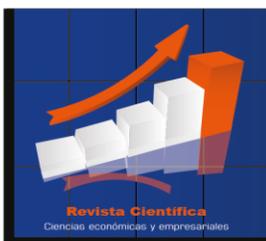
En este mismo conjunto de ideas, este artículo enfoca y definirá lo que son para las Pymes, la Planificación estratégica, y como una empresa puede implementar un plan estratégico, y a través de este, lograr que la empresa en un futuro cumpla la meta y objetivos que se determina en la constitución de la misma. Es fundamental que las Pymes tengan conocimientos de la importancia de la planificación estratégica y la apliquen ya que en la actualidad las Pymes tienen un influencia en el desarrollo del país y en la generación de fuentes de trabajos, además de ello representan el 90% del total de todas las empresas ecuatorianas, y sin una buena planificación estratégica no tendrían un buen funcionamiento y habría mal manejo de recursos.

Desarrollo

Planificación

Según Salazar & Gerardo, (2006) “la planificación son pasos en el cual ayuda para la toma de decisiones ya que permite saber todo lo de la empresa”, también se lo conoce como un proceso administrativo porque permite elaborar estrategia para las organizaciones y se plantea un modelo de objetivo y metas dentro de las empresas.

Por lo tanto Bolivar & Torrealba, (2011) mencionan que “la planificación permite planificar, ejecutar y llevar a cabo una estrategia para alcanzar sus metas en dicha organización y hacer un ajuste o un plan estratégico para evaluar las metas que se propusieron lograr al futuro”. Sin embargo Zuin Secco, Franca da Cunha, Spers, Ronie, & Correa da Silva, (2016) “asegura que la planificación es una herramienta para tratar las condiciones en la que se encuentra la empresa y



elaborar estrategia para fortalecer la organización y llevar en marcha los procesos que adquiere dicha planificación”.

Debido a estas, se considera que la planificación son procesos en la que permite, tomar una decisión ya que se debe ejecutar en forma organizada para así alcanzar sus metas y objetivos los cuales fueron plateados dentro de un plan estratégico y saber si están cumpliendo sus metas al futuro. La planificación es muy importante para todo tipo de empresas es una parte fundamental para el crecimiento y que se mantenga en el mercado ya que puede existir varios problemas como la competencia, escasez de materia prima y ahí es donde la planificación ejecuta y controla dicho fenómenos.

Para Larrañaga & Ortega, (2018) “La planificación busca formular una estrategia que ayude a ampliar todo lo que consiste en la empresa”, para lograr el éxito de la organización existen tres etapas para la planificación estratégica: se formula un plan estratégico, implementar la estrategia, y por ultimo evaluar si esta funcionando correctamente dicha estrategia. Formular un plan estratégico: Consiste en la misión, visión, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) (¿de qué?) para desarrollar la estrategia. Implementación: Es la ejecución del plan que son todas las posibilidades para lograr la estrategia que se formuló, Evaluación: Saber si el plan estratégico funciona a largo plazo o en un tiempo adecuado, también se puede observar si los factores internos o externos son adecuados para que el plan de estrategia funcione adecuadamente.

Se considera que para elaborar una estrategia se necesita procesos, etapas para formular el plan de estrategia ya que es fundamental para toda organización, por eso se elabora un plan para tener control de los factores internos y externo, se puede decir que es una ventaja porque se puede tener el control de manejar lo que puede pasar al futuro.

Estrategia

Según Contreras, (2013) “La estrategia define las metas, objetivos de la organización a largo plazo ya que se propone alcanzar sus metas en la organización y es muy importante en todos los ámbitos, en la política, cultura, religión, hasta en la vida diaria.”

Por lo tanto, Soledispa, (2005) La estrategia requiere de los agentes que analicen como puede desenvolverse en el mercado y definió la estrategia de una empresa como: la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos, la asignación de recursos.

Se considera que la estrategia es una herramienta fundamental tanto en el ámbito laboral como en la vida diaria ya que permite alcanzar nuestras metas y objetivos a largo plazos.

Planificación de estrategia

Según Christ, (2018). La planificación estratégica brinda un punto de vista sobre las actividades que se realiza dentro de la empresa, ella ayuda a estar alerta sobre los riesgos que pueden ocurrir y direcciona hacia los objetivos para alcanzar las metas que se han planteado hacia el futuro.

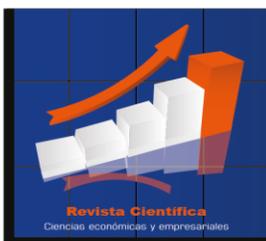
Por lo tanto, Montes, (2011). “La planificación estratégica ayuda a la toma de decisiones de una manera rápida y así mismo a la mejora de la organización, ya que establece objetivos al futuro y eso es una ventaja para la institución” una desventaja es no tener personas capacitadas para elaborar su plan de estrategia y que no esté preparada para los fenómenos que puede ocurrir durante el tiempo en el que labora.

Sin embargo, Armijo, (2011). “La planificación estrategia son procesos en el cual ayuda a hacer un seguimiento a los objetivos para ver si se están cumpliendo de acuerdo a lo que se planteó”.

Se considera, que la planificación estratégica, es una herramienta que ayuda a la toma de decisión a través de los objetivos que se plantearon ya que facilita a analizar e interpretar, si están cumpliendo lo que se propusieron hacia el futuro ya tienen que estar alertar hacia los que pueda pasar por eso debe de haber un seguimiento si están cumpliendo el plan de estrategia que se elaboró.

Fases de la planificación estratégica

Según Navajo, (2012) expresa que “una de las fases es la organización del proceso, en este se realiza la toma de decisiones para planificar; un proceso de planificación requiere que la organización aporte recursos, y que todos sus miembros dediquen tiempo al análisis y elaboración de plan por consiguiente el primer paso es elaborar un plan estratégico”.



La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

El equipo de planificación debe ser el encargado de elaborar el plan estratégico, también otra de las fases es realizar la identidad de la organización que se basa una descripción general de la organización como la antigüedad de la organización, tamaño, actividad, forma de dirección, ámbito geográfico, forma jurídica.

En ese mismo orden se realiza un análisis estratégico que es un proceso para descubrir las amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra se realizaron a los factores competitivos que definen el campo de actividad.

Además, se presenta la formulación estratégica, este proceso comienza en la revisión de la misión de la organización o si recién se está planificando significa el desarrollo de la misión, y en esta se realiza la organización algunas interrogantes como ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo? en este proceso se define la visión, los objetivos, estrategias y se redacta el plan estratégico.

Por consiguiente, se realiza la implementación de estrategia y se hace la interrogante de ¿Qué hacemos para lograrlo? significa que cuales son los medios que se van a utilizar para hacer efectivo la misión, visión y objetivos, de la organización, como lo van a lograr. Por último, se realiza el control estratégico que se basa en que es lo que está haciendo la empresa, en supervisar que la empresa siga y esté cumpliendo su misión, visión, objetivos y que no se desvíen de las metas que se propusieron alcanzar.

En este sentido se considera que las fases de planificación estratégica deben aplicarse paso por paso sin saltar ninguno ya que son necesario para el buen funcionamiento de la empresa ya que en cada una de ellas colabora en el cumplimiento de sus objetivos, misión y visión, además de que existe la última fase que es del control que esta radica en encaminar a la empresa al cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

Plan estratégico

De acuerdo a Ugalde, (2019)

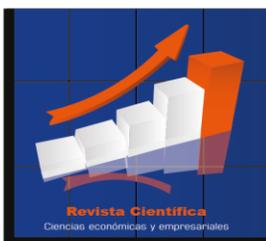
“El primer paso es definir la misión que consiste en definir lo que pretende alcanzar en un futuro, en este punto se define qué es lo que quiere lograr y conseguir la empresa. Luego se realiza el análisis externo de la empresa este se basa en el análisis FODA o DAFO con este análisis ayudara a solucionar problemas que se presenten a futuro en la empresa, en este se evalúan los factores que pueden afectar como regulaciones gubernamentales, factores sociales, tecnología”.

Por consiguiente, se realiza el análisis interno de la empresa que se basa se realiza la evaluación a los recursos humanos y la situación actual de la empresa, en este se determinan las amenazas y debilidades que puede tener en comparación con la competencia. Después se debe realizar la consideración o desarrollo de premisas que consiste en una tormenta de idea que pretende crear escenarios a futuros a los que la empresa se pueda enfrentar.

La evaluación de alternativas que se basa en las alternativas que se han dado en los pasos anteriores para evaluar cuáles son las más beneficiosas o factibles para la empresa. Después se realiza la selección de alternativas y definición de objetivos al hacer la selección de alternativas se escogerá que es lo que quiere realizar y a donde pretende llegar, por medio de este se realiza la definición de objetivos generales y específicos.

El último paso es la definición del plan de acción que consiste en las acciones que se realizaran con el fin de cumplir los objetivos propuestos o establecimiento. Depende de cómo se valla ejecutando el plan se debe dar monitoreo al mismo para que no se desvíe de la meta que es cumplir los objetivos ya propuestos.

Se considera que el plan estratégico es de gran importante para las PYMES ya que a través de este plan se define la misión, objetivos y análisis FODA que son fundamental dentro de una empresa ya que a partir de estos podemos determinar hacia donde se dirige la empresa y que es lo que quiere lograr. Además, se realiza el constante monitoreo de la ejecución de este plan dentro de la empresa ya que si por alguna razón se desvíe de hacer cumplir los objetivos de la misma se deben tomar decisiones y acciones para encaminar a la empresa para el cumplimiento de los objetivos y de su misión.



La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Por otra parte Cano & Cifuentes, (2011) dice que el plan estratégico consta de los siguientes componentes:

“En primer lugar están los estrategas que son las personas que están jerárquicamente en lo más alto de la empresa, son los altos funcionarios, a ellos les corresponde realizar la creación e implementación de los objetivos y políticas de la organización. Como segundo componente está el direccionamiento estratégico que este se divide en tres partes: Una son los principios corporativos estos se basan en las creencias, valores, cultura que regulan la vida de la organización y que deben ser compartidos con todos los integrante de la empresa, Dos es la visión de la empresa que es un conjunto de ideas que define que es y a dónde quiere llegar la empresa u organización. Finalmente encontramos al mismo que esta define los propósitos de la empresa, que la distinguirán de otros negocios o de la competencia ya que cada empresa tiene diferentes propósitos”.

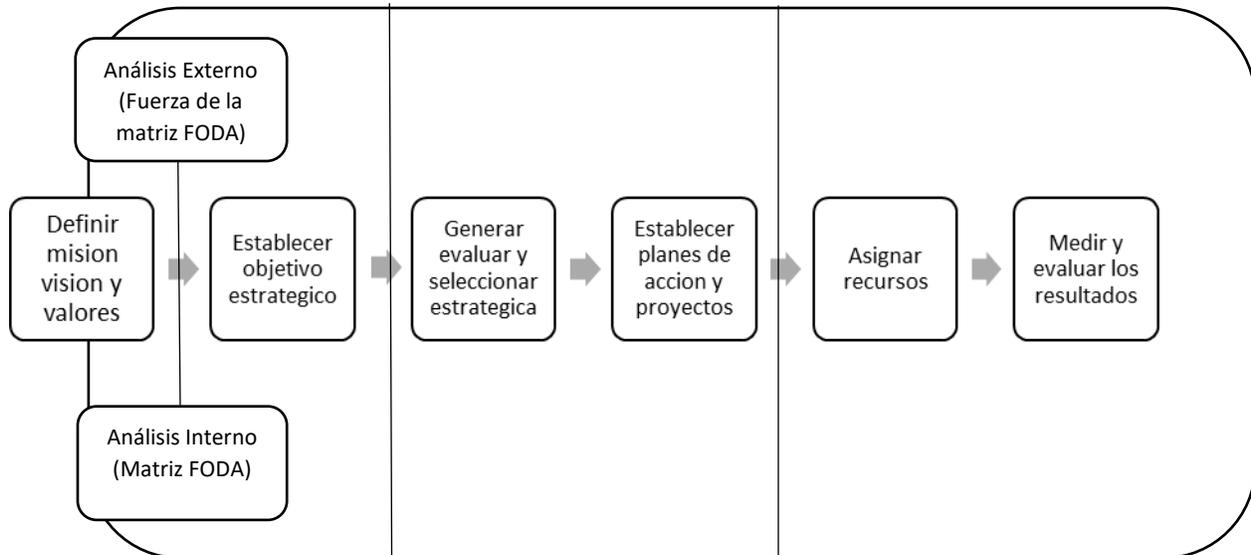
Por consiguiente, está el diagnostico estratégico que en este se realiza una evaluación actual a la empresa en lo interno y externo a través del análisis FODA. Otro de los componentes son las opciones estratégicas que se basa en definir los objetivos generales de la empresa, las estrategias a utilizar por medio de estos la empresa cumplirá su misión.

Cabe resaltar que el plan estratégico está bien estructurado y puede ser aplicado en cualquier empresa u organización ya que consta del planteamiento de objetivos, propósitos misión y visión, estos componentes son esenciales para la creación y vida de la empresa, porque determinan a dónde quiere llegar la empresa, como, mediante qué estrategias lo va a lograr y propone sus planes a futuro.

Por otro lado, respecto a los pasos del plan estratégico ya planteados por los dos autores anteriores se consideran que los dos tienen similitudes en los pasos, pero el plan estratégico de Cano & Cifuentes, (2011), es más específico y está mejor estructurado ya que en este se busca la formulación de los objetivos, misión, visión y estrategias de la empresa es un plan completo que puede ser aplicado a las PYMES

Grafico 1

Inicio de la Planeación estratégica



Fuente: Sergio Guardia

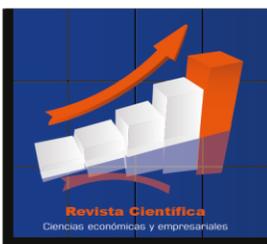
Elaborado por: Autores

Ventajas de la planificación estratégica

De acuerdo a Zerilli, (1992) “La planificación estratégica tiene algunas ventajas como el que hace explícito el sistema de valores y determinar los principios de la organización y a través de ello propone proyectos a futuro permite visualizar el futuro que se desea para la organización. Otra de sus ventajas es que contribuye a revisar y actualizar si se requiere la misión y los objetivos institucionales”.

Escribe los contratiempos y las evoluciones carecidas en el entorno. Además, evita que las acciones a tomar sean precipitadas o con contratiempo. Por otra parte, obliga a tener en cuenta crisis que pueden existir más adelante en la empresa u organización. Al mismo tiempo considera que constituye una guía de como dirigir y encaminar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

A si mismo puede realizar una lista de estadísticas de acuerdo a los objetivos, escoger la estrategia más adecuada a las actividades que se dedique la empresa. Además, promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo y dinero, y esto permite un mejor manejo de los recursos económicos. Así mismo se considera que también



facilita el seguimiento de las acciones emprendidas, permitiendo una interpretación objetiva de las desviaciones entre lo previsto y los resultados y facilita el control de la actividad de toda organización y todos los miembros.

De este modo se considera que la planificación estratégica tiene algunas ventajas beneficiosas para la empresa ya que propone proyectos a futuro y da una vista panorámica de como se ve la empresa a un futuro de 4 años, además de ello ayuda a gestionar las actividades y que se cumplan de forma efectiva y eficaz.

Beneficios de la planificación estratégica

Según Gonzalez, (2017) uno de los beneficios “Es que se debe ser proactivo es decir que siempre los ejecutivos a cargo de la empresa deben estar atento y acoplarse a los cambios del mercado, tecnológico, competencia entre otro”. Es decir, se debe establecer dirección esto consiste en definir claramente los propósitos de la organización, y los objetivos realistas. Por otro lado se debe crear longevidad de la empresa. Se trata de que la empresa cree una base sólida para que no le afecten los cambios que se dan en el entorno por ejemplo en el mercado.

Otro de los beneficios es el aumento de rentabilidad y cuota del mercado esta determina la segmentación de los clientes, las condiciones del mercado y la oferta de productos y servicios que son los indicadores para su empresa. Además, otro de los beneficios es la diferencia única que se basa en crear o tener un producto con algo distintivo y no tratar o hacer duplicas de los productos que la competencia posee. Por lo consiguiente otro de los beneficios es el aumento de la satisfacción en el trabajo, es decir se debe mantener motivación a los empleados y deben sentirse parte del equipo para poder realizas sus labores con empeño y eficiencia.

Es importante acotar que de acuerdo a lo dicho por los autores son mucho los beneficios de la planificación estratégica dentro de la empresa ya que colaboran generando buena rentabilidad a la misma y manteniendo a sus empleados satisfechos y motivados para que la empresa se desarrolle en un ámbito competitivamente alto.

La dirección de las Pymes

Para Briones, Peñafiel, Guerrero, & Molina, (2019) menciona “que las Pymes deben de tener una dirección que es alcanzar sus metas y objetivos, pero las direcciones deben de tener una persona capacitada, y debe tener varias cualidades como comprender lo que quieren lograr, desarrollar, analizar técnicas, capacidad para entender lo que pretenden establecer a la organización, experiencia para tener un buen desempeño, reflexionar lo que se pretende proyectando al futuro”.

Se considera que la dirección de las Pymes son personas capacitadas en el ámbito de estrategia ya que pretende ir más allá de lo que quieren lograr al futuro en si son personas que proyectan sus metas y objetivo a largo plazo para que la organización sea eficaz y logre todos sus propósitos.

Las Pymes

Según Delgado & Chávez, (2018) “las Pymes son organizaciones pequeñas que están formadas por familiares, amigos o socios ya que ellos aportan a la entidad para el funcionamiento de la organización para que se desenvuelva en el mercado con una buena rentabilidad económica”.

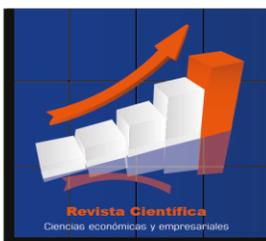
Por lo tanto, Peque, (2014) “las Pymes son unos conjuntos de empresas pequeñas y medianas depende mucho de los socios y la cantidad de ganancias que se obtiene a través de las ventas las Pymes son actividades económicas que aporta mucho tanto a los trabajadores y los consumidores”. Sin embargo, Garcia, (2012) “las Pymes son microempresas conformadas por familias, amigos, socios y depende del volumen de ventas que generan, y de los empleados que laboran en las organizaciones”.

Debido a las opiniones de los autores se considera que las Pymes son muy importante para la globalización de un país ya que genera empleo y aporta a la economía del país y comienza, como un negocio familiar, amigos o con aportaciones de socios para generar ingresos, las Pymes son microempresas que brinda diferente servicio hacia la ciudadanía.

Planificación estratégica para las Pymes

De acuerdo a Gonzalez, (2017)

“la planificación estratégica a corto o mediano plazo es de gran importancia para todas las empresas sin importar su tamaño ya que, es una herramienta que permite a las pequeñas empresas la oportunidad de desarrollar y poner en práctica los conceptos fundamentales de funcionamiento que pueden mover el negocio hacia adelante desde el punto de vista



La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

fiscal y organizativa. Además, que a través de esta planificación se establecen, objetivos la misión y visión de la empresa usando distintas estrategias”.

Respecto a lo dicho por el autor se considera que la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas, puede ayudar a priorizar los proyectos, la planificación del presupuesto y la gestión eficaz del personal. A continuación, se darán los pasos para una buena planificación estratégica en las PYMES.

De acuerdo a Ubalda, (2013) “la planificación estratégica no es nada más que la capacidad que tiene la organización para atender y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan en la empresa tanto por naturaleza interna o externas que afecten a la misma”.

En la actualidad también se considera una herramienta primordial para la toma de decisiones ya que esta es importante al momento de crear los objetivos, metas o propósitos de la organización, y estrategias que se van a aplicar dentro de la empresa para que esta lleve su funcionamiento de forma eficaz y efectiva.

Posteriormente si no se aplica la planificación estratégica dentro de una empresa sufrirá graves consecuencias, ya que la empresa no tendrá definido sus objetivos, misión, visión, y estrategias a cumplir, así como también no tendrá conocimientos sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y estaría expuesta a cualquier riesgo ya que cuando una empresa determina sus amenazas y debilidades tiene planes de contingencias para sobrellevar estas y que no afecten o ya saben manejar estas situaciones pero al no tener conocimientos de estas la empresa estaría en riesgo de que cualquier cambio en el mercado le afecte de una forma contundente.

Otra situación es que no existe un plan de negocios con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, con las competencias y el manejo del recurso financiero. Esto conlleva a un crecimiento no controlado, lo que significara un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos.

La planificación estratégica debe incluir liderazgo, conocimiento organizacional, competencias y formulación de estrategias, uno de los primeros actos cuando van hacer creadas las PYMES es preparar un plan estratégico a largo plazo teniendo en cuenta los objetivos, misión y visión de las pequeñas y medianas empresas.

Dentro de este marco se considera que lo dicho por este autor es de importancia porque llega a la conclusión de que una empresa principalmente debe tener un plan estratégico para ser aplicado al momento de la creación de la misma porque si no se presentaran problemas serios dentro de la empresa ya que no tiene su misión, visión, objetivos y estrategia planteadas a largo plazo o a un futuro, es como que si la empresa estuviera creada sin ningún fin ni propósito. Las empresas deben de tener objetivos específicos y general ya que por medio del objetivo general se realizan los específicos y a través de ellos se podrán hacer cumplir la misión y visión de la empresa y que esta se encuentre con un buen funcionamiento y no presente problemas constantes por el cambio en el mercado.

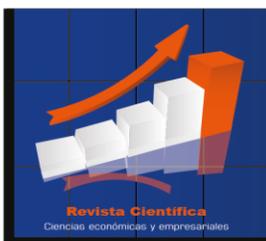
Importancia de la planificación estratégica en las Pymes

De acuerdo a Christ, (2018) “La planificación estratégica es fundamental para las organizaciones porque muestra las fortalezas comerciales y las distintas oportunidades del mercado además de que otorga unas directrices de como cumple los objetivos y metas propuesta al inicio de la creación de las microempresas”.

Por otra parte, Moran & Vera, (2015) dice que “La planificación estratégica se encarga de administrar todas las actividades de la empresa que tiene como finalidad que se cumpla todos los objetivos no solos de la empresa si no de cada uno de los departamentos que lo conforman”.

Según lo dicho por estos autores se considera que la planificación estratégica es importante para las microempresas ya que da los lineamientos, de cómo organizar o administra la empresa, y hacer que se cumpla los objetivos y metas de la misma además de que la planificación estratégica debe ser uno de los principales pasos que se debe realizar al momento de crear una empresa ayuda en el cumplimiento de metas y objetivo y a través de estas actividades hace que la empresa funcione de manera efectiva y eficaz.

Para Yance, Solis, & Burgos, (2017)



La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

“La pymes tienen ventajas y desventajas, las ventajas facilitan el entorno de la empresa y suele ser eficaz ya que tiene una integración en la organización y las desventajas son los problemas que tiene dicha organización y eso afecta ya que corren riesgos de tener varios problemas internos y externo donde el término interno es todo lo que pasa dentro de la empresa y externo es todo lo que sucede al exterior de la empresa”.

Debido a esta opinión se considera que las Pymes van a tener ventajas y desventajas ya que van a existir varios factores internos y externo en dicha organización por eso se debe elaborar el plan de estrategia para saber de qué manera puede enfrentar o solucionar el problema siempre va a surgir diferentes dificultades y a la vez una ventaja así la empresa porque puede ser muy eficiente en el ámbito laboral.

Por lo tanto, Tenelema, (2015) considera que de acuerdo a la posición en la que se encuentra la empresa existe algunas categorías las cuales son:

- Microempresa que deben de tener un mínimo de 9 empleados y sus ingresos son de \$100.000,00 dólares.
- Pequeñas industrias son las que tiene 49 trabajadores e ingresos entre \$100. 000,00 dólares.
- Mediana Industria puede tener de 50 a 199 empleados y los ingresos tienen un mínimo de \$5 millones de dólares.
- Grandes Empresas son la que tiene más de 200 empleados y sobrepasa \$5 millones de dólares.

Para Perez, (2016) “La importancia de la planificación estratégica consiste en tener una idea de lo que quieren proyectar hacia el mercado ya que van a tener competencia y necesitan tener claro cómo manejar y como alcanzar sus metas”.

Debido a estas opiniones se considera que las pymes generan ingresos tanto en las organizaciones y a su vez al estado ya que aporta y las que más ingresos generan son las medianas y grandes empresas y es muy importante para mantener el conocimiento de lo que puede pasar al futuro ya que en las empresas debe de tener misión y visión de lo que quieren lograr.

Pequeñas y medianas empresas (Pymes)

Según el SRI, (2015) “se conoce a como Pymes a todas las pequeñas y medianas empresas de acuerdo a su volumen de venta, capital y el número de trabajadores que laboren dentro de la misma, por lo general estas empresas se crean como negocios familiares o entre dos a tres socios”.

Por lo tanto, Delgado & Chavez, (2016) “manifiesta que son empresas de tamaño pequeño que están formadas por cierta estructura ya que sean familiares, socios o amigos, quienes están en la obligación de aportar un capital social para que esta salga adelante, y dar comienzo a sus actividades financieras”.

Sin embargo, que las pequeñas y medianas empresas son las que tienen un ingreso de venta de 1000.000 a un 1.000.000 en año y que estas son organizaciones que tiene entre uno o dos socios.

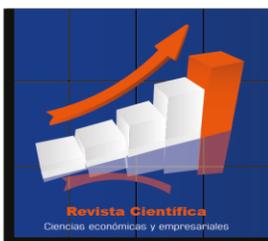
De acuerdo a lo dicho por los distintos autores se considera que las (Pymes) son las pequeñas y medianas empresas registradas en el país que sus ingresos y volumen de venta no puede superar el \$1.000.000, estas son creadas entre familiares, amigos o uno o más socios, además de ello estas empresas generan fuentes de empleo de entre 1 a 9 empleados.

De acuerdo al Inec, (2016) arrojo cifras de que 843.745 empresas registradas en el Ecuador en el 2016 en donde las microempresas representan el 90,5%, esto nos da a conocer que las Pymes son de gran importancia en el Ecuador ya que generan fuentes de trabajo y desarrollo productivo en el país, estas empresas se dedican por lo general a la comercialización y a la prestación de bienes y servicios, una gran parte de estas empresas se concentra en la costa ecuatoriana.

Característica de las Pymes

Según Mendez, (1999) señala que “Las pequeñas y medianas empresas poseen las mismas características, una de ellas es que el capital para empezar la empresa lo dan una o dos personas para formar la sociedad, los propios dueños manejan o dirigen la empresa y la administran sin tener ningún conocimiento de administración de forma empírica”.

Se considera que los números de empleados crece dependiendo del tamaño y van de 16 a 250 personas, además utilizan maquinarias y equipos, aunque el trabajo más se base en el capital de trabajo, por otro lado estos dominan y abastecen el mercado más amplio aunque no muchas veces



tenga que ser en el mercado local o regional ya que muchas veces estas empresas saben aprovechar muchos del mercado e incluso llegar al mercado internacional.

En este mismo orden de ideas estas empresas están en procesos de crecimiento, y de pequeñas quieren llegar a ser medianas y de medianas a grandes empresas ese es su propósito o metas, igualmente otra de sus características es que obtiene algunas ventajas fiscales por parte del estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

Se considera que las Pymes tienen una buena característica sin embargo una de estas puede ser tomada como desventajas ya que el autor dice que el administrador es empírico y muchas veces por no saber o ni tener conocimiento de cómo administrar la empresa esta no puede tener un buen funcionamiento o tiene un mal manejo de recursos.

Ventajas y Desventajas de las Pymes

Según Flores & Flores, (2011) “una de las ventajas es que estas empresas se caracterizan por su facilidad en la administración ya que son pequeñas y medianas es fácil administrarlas, además de ello generan fuentes de empleo ya que requieren de personal para que labore en la administración, producción o venta de los productos que las microempresas ofrecen”.

Por consiguiente, las Pymes, que tienen flexibilidad cuando aumenta o disminuye la oferta en el mercado, por otro lado, también ayudan a la producción local de consumo porque los productos que se producen se venden en la misma región además de ello generan desarrollo local o nacional.

Por otro lado, las Pymes tienen una baja cantidad de empleados por lo que se hace más fácil, la comunicación con los mismos ya que la comunicación con los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de la misma otro de las ventajas es que la creación y planificación de la empresa no requiere de mucho capital.

Sus desventajas se dan de tipo económico financiero por la misma razón se les dificulta crecer además de que les afecta los problemas que se presentan en el entorno económico como la inflación y devaluación. No soportan periodo largo de crisis ya que estas pequeñas y medianas empresa viven el día a día y como consecuencias se da la disminución de ventas.

Por consiguiente, la falta de recursos financieros los limita, además de ello tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse con otra empresa. Otra de sus desventajas es que la administración que poseen no es especializada es empírica y estas empresas mantienen una tensión política ya que las empresas grandes tratan de eliminarlas, por la buena competitividad que tiene las Pymes.

Seguidamente a lo dicho por los autores se considera que, así como existen algunas ventajas también existen desventajas, cabe considerar que las Pymes dan un gran aporte en el desarrollo socioeconómico de país, ya que genera fuentes de trabajo en el país y a la misma población de la región o ciudad consume los productos que las microempresas producen o sacan a la venta.

Ilimitaciones que tienen las Pymes para emprender en planificación estratégica

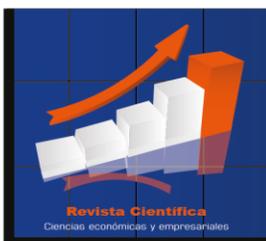
Para Moreta, (2017) expresa que “Las Pymes tienen el desconocimiento, planificación, y perspectiva, es decir los dueños o gerente de las microempresas no tienen conocimientos de como planificar y a través de ello ver sus planes a futuro con las microempresas”.

Además, se considera como otra variable la falta de formalización al proceso estratégico, y que trata de adaptar planes de corporaciones o empresas grandes, este se basa en que no crean su propio modelo planificación estratégica de acuerdo a su tamaño, objetivos, y propositito, sino que se acogen o copian planes estratégicos de las grandes empresas.

Por otra parte, no se considera al recurso humano como parte de la estrategia esto radica en que solo toman en cuenta las decisiones del gerente lo que él dice eso se hace es decir las opiniones de los empleados no son tomadas en cuenta, igualmente otra de las ilimitaciones es que utilizan software y herramientas inadecuadas, en este mismo sentido también se considera que tienen poco interés de innovación.

Respectivamente a lo manifiesto se considera que las empresas que o implementan un plan estratégico es porque tienen algunas limitantes.

Como lo que expreso el autor: “Las limitantes están basadas en objetivos no convenientes para la empresa ya que el que se acojan a un plan estratégico de una empresa grande no es conveniente para las pequeñas y medianas empresas porque los objetivos, propósitos, misión y visión deben basarse en lo que la empresas quiere lograr y una empresa grande siempre va a tener objetivos con una vista panorámica internacional pero una microempresa que recién comienza no va a tener



ese mismo objetivos si no querer ser mediana y después dependiendo de su buen funcionamiento ir subiendo jerárquicamente y convertirse en una empresa grande”.

Metodología

En este artículo de investigación se aplicó el método bibliográfico para el desarrollo del artículo. El método bibliográfico, aquel que sirve para hacer una revisión y así argumentar los conceptos de las variables de estudio en este caso sirvió para fundamentar las variables dependientes e independientes que trataron sobre la importancia de la planificación en las Pymes.

También fue necesario el método deductivo e inductivo ya que en el desarrollo del estudio estará basado en teoría, conceptos generales sobre la planificación estratégica y en las Pymes también se basó en los resultados de artículo, que nos permitirán llevar a cabo un diagnóstico general de las condiciones en que operan la Pymes.

Resultados

En un estudio realizado por Peña & Vega,(2017) sobre la estructura de las Pymes en la economía ecuatoriana se demostró que según el catastro de Ruc de Servicio de Renta Internas para el año 2016 existe 32.899 Pymes de estas el 33% pertenece al sector del comercio al por mayor y menor, el 17% a servicios diversos, el 10% al sector de industrias manufactureras, el 9% al sector de construcción, el sector de transporte abarca el 6% y el resto de actividades ocupan el 25%.

En este mismo contexto el autor hace mención que las Pymes dinamizan la economía y generan empleo en un 63% del total de los ingresos de la economía del país. Además, que la contribución de generación de empleo se realiza dependiendo del tamaño de la empresa es así que el 24% representa a las microempresas, el 21% a las pequeñas empresas, el 18% a las medianas empresas, y el restante 37% a las grandes empresas.

Así mismo (Delgado & Chavez, 2018) menciona es su artículo científico con el nombre de las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento, que las Pymes geográficamente representan respectivamente en la provincia del Guayas un 32,67% la provincia de Pichincha con un aporte del 27,95%, y como último la provincia de Manabí con un 4,69%.

En este mismo sentido el autor expresa que existen más Pymes en la costa ecuatoriana con un número de 85.363 empresas de este tipo, seguido por la región Sierra de 85.069 Pymes, y el Oriente cuenta con 8839 Pymes y a la región Insular quedando relegada cuenta con una baja cantidad de 559 Pymes.

Conclusiones

La globalización ha tenido un impacto hacia la economía y en el mundo ya que ha transformado las pequeñas y medianas industrias a grandes empresas a través de la tecnología y su esfuerzo día a día ya que se propusieron metas y las alcanzaron.

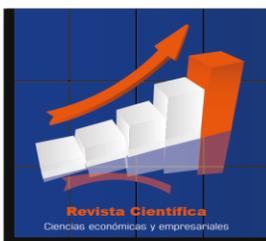
La rigidez del régimen regulatorio, generalmente diseñado para grandes empresas, lo cual implica poca flexibilidad y altos costos de transacción para las Pymes. Además de ello acceso limitado a préstamos a largo plazos por eso tendría inconvenientes al momento de querer crecer y no tener fuentes de financiamiento”.

En este orden de ideas se presentan acceso limitado al uso de la tecnología y Know How productos de altos costos que no los pueden tener por su acceso limitado de fuentes de financiamiento, además se presenta asimetrías de información y barreras que le impiden competir en igualdad con las grandes empresas. Así mismo otra de sus limitantes es que tienen carencia de culturas de asociatividad entre pequeñas y medianas empresas.

Igualmente se presenta ausencia de programas de certificación laboral dirigidos a mejorar la calidad de empleo de las Pymes y la falta de capacitación y asistencia técnica para sus empleados.

De acuerdo por expresado por el autor las Pymes están teniendo muchas limitantes, incluso en una de ellas es que no permite el crecimiento porque no tiene fuentes de financiamiento, pero estas limitantes podrían cambiar si el estado toma decisiones para que existan créditos para estas empresas ya que como lo hemos visto estas empresas generan el movimiento en el mercado y el desarrollo nacional además de que genera fuentes de empleo.

La planificación estratégica es importante para las Pymes ya que permite tener el control de la organización, y trabaja de la mano con los recursos humanos, la implementación de un plan estratégico dentro de la Pymes es vital para que esta tenga un buen funcionamiento, ya que por medio de la planificación se puede trazar los objetivos a largo plazo y dar una vista panorámica a



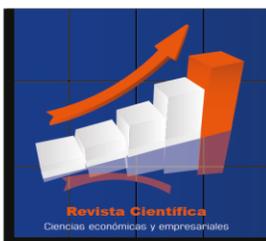
lo que se puede lograr además que se lleva un control para que la empresa no se desvíe de sus objetivos y propósito, sin embargos se considera que la empresa que no implementa la planificación estratégica puede tener problemas a corto plazo ya que deberá estar cambiando sus objetivos propósitos cada año, finalmente según el resultado que arrojo nuestra investigación, se determina que las Pymes en la actualidad en el Ecuador son una parte vital para el desarrollo del país ya que permite general fuentes de empleo y dinamiza el mercado.

Las Pymes son muy importante para toda empresa ya que por su flexibilidad y nos permite entender lo que queremos lograr a través de los tiempos y ofrece gran cantidad de números de plazas laborar e ingresos económicos al estado.

Referencias

1. Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público . CEPAL, 17.
2. Bolivar, d. M., & Torrealba, C. (2011). La planificacion estrategica como proceso de integracion de un equipo de salud . Scielo, 2.
3. Briones, M. Y., Peñafiel, J. F., Guerrero, C. A., & Molina, C. J. (2019). Empresas familiares sistema, afecto y gerencia (Vol. 1). (Lascono, & Eduardo, Edits.) Guayaquil: Edicumbre corporativa.
4. Cano, A. F., & Cifuentes, D. A. (2011). Diseño e implementacion de un plan estrategico para la empresa disempack Ltda. Bogota: Universidad de Salle.
5. Christ, K. (01 de Febrero de 2018). Cuida tu dinero. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importacia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresa>
6. Christ, K. (01 de Febrero de 2018). Cuidatudinero. Obtenido de Cuidatudinero: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>

7. Contreras, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Rcientificas.uninorte, 161.
8. Delgado, D. D., & Chavez, G. P. (Abril de 2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. Observatoria de la economía Latinoamericana.
9. Delgado, D. D., & Chávez, G. P. (23 de Abril de 2018). LAS PYMES EN EL ECUADOR Y SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de eumed.net: Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento
10. Delgado, D., & Chavez, G. (2016). Las pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. Observatorio de la economía Latinoamerica.
11. Flores, R., & Flores, I. (2011). Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo, Estado de Hidalgo. Valle del Mezquital: UAEH.
12. Garcia, J. (12 de Septiembre de 2012). ambito-financiero. Obtenido de ambito-financiero: <https://ambito-financiero.com/clasificacion-empresas-tamano-pymes-mipymes/>
13. Gonzalez, N. (01 de Mayo de 2017). MAGENTA inovacion gerencial. Recuperado el 16 de Julio de 2019, de MAGENTA inovacion gerencial: <https://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/>
14. Gonzalez, N. (01 de Mayo de 2017). MAGENTA inovacion gerencial. Obtenido de MAGENTA inovacion gerencial: <https://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/>
15. Gualotuña, M. E. (2005). Analisis de la situacion de las Pymes ubicada en la ciudad de Quito. Quito: Universidad Politecnica Salesiana en Quito.
16. Inec. (2016). Inec. Obtenido de Inec: http://www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_direc_empresa.pdf

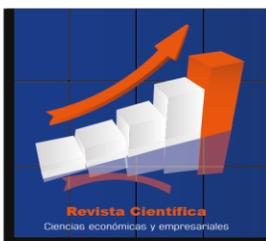


17. Larrañaga, M., & Ortega, M. (2018). La planeacion estrategica de la micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, Mexico. Indexado en Latindex, 326.
18. Mendez, M. c. (1999). Diccionario de Econimia y Negocios.
19. Montes, J. (16 de Agosto de 2011). Slideshare. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/17844717/clase-3-planificacin-estrategica-8869800>
20. Moran, R., & Vera, C. (2015). Planificacion estrategica y nivel de competitividad MYPES. Redalyc, 10. Obtenido de Planificacion estrategica y nivel de competitividad MYPES.
21. Moreta, M. A. (2017). Planeacion estrategica en Pymes: ilimitaciones, objetivos y estrategias . Sangolqui: Universidad de las fuerzas Armadas .
22. Navajo, P. (2012). Planificacion estrategica en organizaciones no lucrativas (Vol. 1). Bogota: Narsacea S.A.
23. Peña, M. j., & Vega, N. E. (2017). Estructura de las Pymes en la economia ecuatoriana. Sur academi, 31-34.
24. Peña, M. J., & Vega, N. E. (2017). Estructura de las Pymes en la economia ecuatoriana. Sur academi, 31-34.
25. Peque, J. (3 de Abrir de 2014). Pymes Ecuador. slideshare, 2.
26. Perez, O. (31 de Marzo de 2016). Peoplenext. Obtenido de Peoplenext: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-consejos-para-la-planeacion-estrategica-de-tu-empresa>
27. Salazar, D., & Gerardo, R. (2006). Planificacion. Multiciencia, 10.
28. Soledispa, B. j. (2005). PPlanificacion estrategica un enfoque integrado. Guayaquil.
29. SRI. (21 de Marzo de 2015). Ecuador online. Recuperado el 13 de julio de 2019, de Ecuador online: <http://www.ecuador legalonline.com/sri/pymes>

30. Tenelema, J. (2015). ANÁLISIS DE INCENTIVO TRIBUTARIO, DE LA APERTURA DEL CAPITAL SOCIAL A LOS TRABAJADORES, Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA PRIVADA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PERIODO 2013-2015. Guayaquil .
31. Ubalda, J. (24 de Abril de 2013). Gestipolis. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/planeacion-estrategia-en-las-pymes/>
32. Ugalde, A. R. (2019). Pymerang. Obtenido de Pymerang: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para>
33. Yance, C., Solís, L., & Burgos, I. (2017). LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL ECUADOR. Observatorio de la Economía Latinoamerica, Ecuador .
34. Zerilli, A. (1992). Fundamentos de organizacion y direcion general (Vol. 1). Palma, España: Deusto.
35. Zuin Secco, f., Franca da Cunha, C., Spers, E., Ronie, G., & Correa da Silva, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. Redalyc.org, 109.

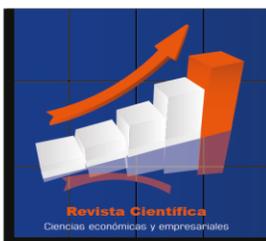
References

1. Armijo, M. (2011). Strategic planning and performance indicators in the public sector. ECLAC, 17.
2. Bolivar, d. M., & Torrealba, C. (2011). Strategic planning as a process of integrating a health team. Scielo, 2.
3. Briones, M. Y., Peñafiel, J. F., Guerrero, C. A., & Molina, C. J. (2019). Family business system, affection and management (Vol. 1). (Lascono, & Eduardo, Edits.) Guayaquil: Corporate publishing.
4. Cano, A. F., & Cifuentes, D. A. (2011). Design and implementation of a strategic plan for the company disempack Ltda. Bogota: University of Salle.



5. Christ, K. (February 1, 2018). Take care of your money. Obtained from Take care of your money: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importacia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresa>
6. Christ, K. (February 1, 2018). Caretaker Obtained from Caretaker: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
7. Contreras, R. (2013). The concept of strategy as the foundation of strategic planning. Rcientificas.uninorte, 161.
8. Delgado, D. D., & Chavez, G. P. (April 2018). SMEs in Ecuador and their sources of financing. Observatory of the Latin American economy.
9. Delgado, D. D., & Chavez, G. P. (April 23, 2018). SMEs IN ECUADOR AND ITS FINANCING SOURCES. Latin American Economy Observatory. Obtained from eumed.net: SMEs in Ecuador and their sources of financing
10. Delgado, D., & Chavez, G. (2016). SMEs in Ecuador and their sources of financing. Observatory of the Latin American economy.
11. Flores, R., & Flores, I. (2011). Autonomous University of the State of Hidalgo, State of Hidalgo. Mezquital Valley: UAEH.
12. Garcia, J. (September 12, 2012). financial sphere. Obtained from ambito-financier: <https://ambito-financiero.com/clasificacion-empresas-tamano-pymes-mipymes/>
13. Gonzalez, N. (May 1, 2017). MAGENTA management innovation. Retrieved on July 16, 2019, from MAGENTA inovacion managerial: <https://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/>
14. Gonzalez, N. (May 1, 2017). MAGENTA management innovation. Obtained from MAGENTA management innovation: <https://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/>

15. Gualotuña, M. E. (2005). Analysis of the situation of SMEs located in the city of Quito. Quito: Salesian Polytechnic University in Quito.
16. Inec. (2016). Inec Obtained from Inec: http://www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_direc_empresa.pdf
17. Larrañaga, M., & Ortega, M. (2018). The strategic planning of the micro and small companies of temple accommodation in Cuernavaca, Morelos, Mexico. Indexed in Latindex, 326.
18. Mendez, M. c. (1999). Dictionary of Economics and Business.
19. Montes, J. (August 16, 2011). Slideshare Obtained from Slideshare: <https://es.slideshare.net/17844717/class-3-planificacin-estrategica-8869800>
20. Moran, R., & Vera, C. (2015). Strategic planning and level of competitiveness MYPES. Redalyc, 10. Obtained from Strategic Planning and level of competitiveness MYPES.
21. Moreta, M. A. (2017). Strategic planning in SMEs: limitations, objectives and strategies. Sangolqui: University of the Armed Forces.
22. Navajo, P. (2012). Strategic planning in non-profit organizations (Vol. 1). Bogota: Narsacea S.A.
23. Peña, M. j., & Vega, N. E. (2017). Structure of SMEs in the Ecuadorian economy. Sur academi, 31-34.
24. Peña, M. J., & Vega, N. E. (2017). Structure of SMEs in the Ecuadorian economy. Sur academi, 31-34.
25. Peque, J. (Open 3 of 2014). SMEs Ecuador. slideshare, 2.
26. Perez, O. (March 31, 2016). Peoplenext Obtained from Peoplenext: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-consejos-para-la-planeacion-estrategica-de-tu-empresa>
27. Salazar, D., & Gerardo, R. (2006). Planning. Multiciency, 10.
28. Soledispa, B. j. (2005). Strategic planning an integrated approach. Guayaquil



La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

29. SRI. (March 21, 2015). Ecuador online. Retrieved on July 13, 2019, from Ecuador online:
<http://www.ecuadorlegalonline.com/sri/pymes>
30. Tenelema, J. (2015). ANALYSIS OF TAX INCENTIVE, OF THE OPENING OF THE SOCIAL CAPITAL TO WORKERS, AND ITS IMPACT ON THE PRIVATE COMPANY OF THE CITY OF GUAYAQUIL PERIOD 2013-2015. Guayaquil
31. Ubalda, J. (April 24, 2013). Gestipolis Retrieved on July 20, 2019, from Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/planeacion-estrategia-en-las-pymes/>
32. Ugalde, A. R. (2019). Pymerang Obtained from Pymerang:
<http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para>
33. Yance, C., Solís, L., & Burgos, I. (2017). THE IMPORTANCE OF SMEs IN ECUADOR. Observatory of the Latin American Economy, Ecuador.
34. Zerilli, A. (1992). Fundamentals of organization and general management (Vol. 1). Palma, Spain: Deusto.
35. Zuin Secco, f., Franca da Cunha, C., Spers, E., Ronie, G., & Correa da Silva, R. (2016). Stages of strategic marketing planning and the organizational life cycle. I study in a family-run company. Redalyc.org, 109.

©2019 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

[\(https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).