



DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>

## La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas

### *Strategic planning: Importance in Ecuadorian SMEs*

### *Planejamento estratégico: Importância nas PMEs equatorianas*

Ruth Yadira Sumba-Bustamante <sup>1</sup>  
[yadira.sumba@unesum.edu.ec](mailto:yadira.sumba@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-2620-1129>

Nadia Paola Cárdenas-Borja <sup>2</sup>  
[cardenas-nadia7547@unesum.edu.ec](mailto:cardenas-nadia7547@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-0612-3725>

Tatiana Lisseth Bravo-Ayala <sup>3</sup>  
[bravo-tatiana6285@unesum.edu.ec](mailto:bravo-tatiana6285@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-8365-5245>

Renni Fabricio Arteaga-Choez <sup>4</sup>  
[arteaga-renni3918@unesum.edu.ec](mailto:arteaga-renni3918@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-8481-6976>

**Correspondencia:** [yadira.sumba@unesum.edu.ec](mailto:yadira.sumba@unesum.edu.ec)

\* **Recepción:** 30/ 05/ 2020 \* **Aceptación:** 29/06/ 2020 \* **Publicación:** 27 /07/ 2020

1. Economista, Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Doctora en Administración, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
2. Profesional en Formación de la Carrera Administración de Empresas, Facultad Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
3. Profesional en Formación de la Carrera Administración de Empresas, Facultad Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
4. Profesional en Formación de la Carrera Administración de Empresas, Facultad Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.



## Resumen

La planeación estratégica es muy importante para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), ya que juega un papel predominante en todo tipo de empresas, facilita el establecimiento de ventajas competitivas, mediante el establecimiento de estrategias basadas en su misión, visión y objetivos que les permita tener una noción clara hacia el futuro. En Ecuador existen 884.236 pymes, representando aproximadamente el 98% del total del tejido empresarial, se dedican principalmente a las actividades de servicios y comercio. El objetivo de la presente investigación es analizar de qué manera se aplica la planeación estratégica a las pymes ecuatorianas, mediante la revisión de fuentes secundarias se ha evidenciado que la problemática radica en que las pymes presentan dificultades para el desarrollo de la planeación estratégica, tal como lo afirma Troya que el 61% de las pymes ecuatorianas no la aplican, por motivo que estas trabajan de manera empírica basándose en su experiencia. La metodología que se aplicó para el desarrollo del presente estudio fue de investigación documental y descriptiva, que permitió analizar sistemáticamente sobre realidades usando para ello diferentes tipos de fuentes secundarias. De acuerdo a la investigación realizada se llegó a la determinación de que la mayoría de pymes no aplican la planeación estratégica debido a la falta de conocimiento, tamaño de la empresa y características de las mismas.

**Palabras claves:** Pymes; planeación estratégica; empresas; competitividad.

## Abstract

Strategic planning is very important for the development of small and medium-sized companies (SMEs), since it plays a predominant role in all types of companies, facilitates the establishment of competitive advantages, through the establishment of strategies based on their mission, vision and objectives that allow them to have a clear notion of the future. In Ecuador there are 884,236 SMEs, representing approximately 98% of the total business fabric, mainly engaged in services and trade activities. The objective of this research is to analyze how strategic planning is applied to Ecuadorian SMEs, by reviewing secondary sources it has been shown that the problem lies in the fact that SMEs present difficulties for the development of strategic planning, such as Troya affirms that 61% of Ecuadorian SMEs do not apply it, for the reason that they work empirically based on their experience. The methodology applied for the development of this study was

documentary and descriptive research, which allowed us to systematically analyze realities using different types of secondary sources. According to the investigation carried out, it was determined that the majority of SMEs do not apply strategic planning due to the lack of knowledge, size of the company and characteristics of the same.

**Keywords:** SMEs; strategic planning; Business; competitiveness.

## Resumo

O planejamento estratégico é muito importante para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas (PMEs), visto que desempenha um papel predominante em todos os tipos de empresas, facilita o estabelecimento de vantagens competitivas, através do estabelecimento de estratégias baseadas em sua missão, visão e objetivos que lhes permitem ter uma noção clara do futuro. No Equador existem 884.236 PMEs, que representam aproximadamente 98% do total do tecido empresarial, principalmente com atividades de serviços e comércio. O objetivo desta pesquisa é analisar como o planejamento estratégico é aplicado às PMEs equatorianas, por meio da revisão de fontes secundárias mostrou-se que o problema reside no fato de as PMEs apresentarem dificuldades para o desenvolvimento do planejamento estratégico, como por exemplo. Troya afirma que 61% das PMEs equatorianas não o aplicam, pelo fato de trabalharem empiricamente com base em sua experiência. A metodologia aplicada para o desenvolvimento deste estudo foi a pesquisa documental e descritiva, que nos permitiu analisar sistematicamente realidades a partir de diferentes tipos de fontes secundárias. De acordo com a investigação realizada, constatou-se que a maioria das PMEs não aplica o planejamento estratégico devido à falta de conhecimento, tamanho da empresa e características da mesma.

**Palavras-chave:** PMEs; planejamento estratégico; O negócio; competitividade.

## Introducción

Las Pymes son de reconocida importancia en las economías por su contribución a la actividad productiva de los países, para Gudiño (2017) las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos que tienden a brindar un bien o servicio a la sociedad, se consideran como el alineamiento vertebral de las economías nacionales, aportan extracción y



superficie, y garantizan una exigencia sostenida, que dan a la sociedad una fresca armonía y es el principal factor dinámico de la economía de una nación. (pág. 148)

La planeación estratégica es una importante herramienta gerencial para las pymes, a través de esta se determinan y aplican estrategias, para llevar a la práctica los sueños de los emprendedores de negocios, teniendo una clara visión de sus objetivos, metas reales y viables, utilizada eficientemente brinda múltiples beneficios, contribuyendo al fortalecimiento de la estructura organizacional de tal forma que favorece los esfuerzos gerenciales en buscar solución a problemáticas relacionadas con la competitividad, innovación e inteligencia de mercado, incidiendo favorablemente en la formulación y ejecución de estrategias que permiten obtener ventaja competitiva sostenible.

Las Pymes tienden a operar en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio, dentro del análisis interno de las empresas resulta un tema de gran relevancia, muchas de las empresas se centran en proyectos que van de la mano de pequeños objetivos que parte a su vez de otros proyectos, pero no mantienen una línea estratégica pensada y realizada con dirección a los objetivos organizacionales.

Se ha observado que aunque se reconoce a la planificación estratégica como una importante herramienta gerencial, es poco utilizada por la mayoría de pymes, identificándose que realizan una administración con muchas debilidades basada en un enfoque tradicional según (Kantis, 1996, pág. 1), presentando dificultades para el desarrollo de la planificación estratégica, problemática que es corroborada por algunos estudios, como el de Troya (2009) que indica que del 95% de las empresas en el Ecuador, 61% de las pymes no realizan planeación estratégica, debido a características de tamaño, actitud del gerente, desconocimiento que los lleva a temer al cambio, y, a conformarse con los resultados obtenidos.

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar de qué manera se aplica la planeación estratégica a las pymes ecuatorianas, mediante la revisión de resultados de fuentes secundarias, para lo cual se planteó establecer la importancia de las pymes en Ecuador, analizando las características, factores y las dificultades de la planeación estratégica, y, por último, determinar los beneficios de la planeación en las pymes ecuatorianas.

En esta investigación se utilizó un diseño metodológico documental – descriptivo, se revisaron numerosos artículos científicos, seleccionando los que tenían relación con el tema de estudio, en base a lo cual se analizó el estado del arte respecto de las principales variables de la investigación, que permitió desarrollar la importancia de la planeación estratégica, teniendo en cuenta sus características, beneficios y su impacto dentro de las pymes ecuatorianas, obteniendo resultados, discusión y conclusiones, en base al análisis y razonamiento de las fuentes secundarias.

## **Desarrollo**

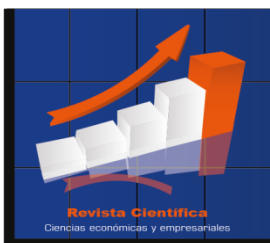
### **PYMES y su importancia en Ecuador**

Las pymes son empresas con fines de lucro que buscan generar beneficios siendo independientes, dedicadas a ofrecer algún tipo de producto o servicio al consumidor orientándose más en sus necesidades y deseos y a su vez también crean en conjunto grandes riquezas para cada país siendo uno de los principales motores del empleo. Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI (2015) define a las mipymes:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. (pág. 26)

Para Guartasaca (2014) las Pymes representan un sector importante para el desarrollo económico y social del Ecuador, no prestarle la atención adecuada a las oportunidades de desarrollo, significa cerrar los ojos a la realidad, dejándolo pasar y creando mayor frustración, desesperación y privaciones a muchos trabajadores (pág. 61)

De acuerdo al art. 106 del Reglamento a la estructura de Desarrollo Productivo de Inversión (2015) donde menciona la definición y clasificación de las pymes, que se basa en el número de trabajadores y el valor bruto en ventas como lo especifica la siguiente tabla:



**Cuadro 1.** Clasificación de las MIPYMES

Clasificación	Trabajadores	Ventas Anuales
Microempresas	1-9	Iguales o menores a \$100.000
Pequeña empresa	10-49	Entre 100.001 a 1'000.000
Mediana empresa	50- 199	Entre \$1'000.000 y 5'000.000

**Fuente:** (Presidencia de la República del Ecuador (2015)

**Elaborado por:** Los autores

En Ecuador según el INEC (2017) las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades y a su vez se clasifican de acuerdo a su tamaño y sector económico, existen 884.236 pymes, de las cuales 361.169 pertenecen al sector de servicios; 319.503 al comercio; 98.156 a la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca; 73.474 a las industrias manufactureras; 29.829 a la construcción y 2.125 a la explotación de minas y canteras, cuyos porcentajes se presentan a continuación:

**Cuadro 2.** Estructura de las Pymes

ESTRUCTURA DE LAS MIPYMES			
Tamaño de Empresa	% de Empresas	Sector económico	% de Empresas
Microempresa	90,78 %	Servicios	40,84 %
Pequeña Empresa	7,22 %	Comercio	36,13 %
Mediana Empresa A	0,93 %	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	11,10 %
Mediana Empresa B	0,62 %	Industrias Manufactureras	8,31 %
Grande Empresa	0,46 %	Construcción	3,37 %
TOTAL	100,00%	Explotación de Minas y canteras	0,24 %
		TOTAL	100,00 %

**Fuente:** INEC (2017)

**Elaborado por:** Los autores

La importancia de las pymes ecuatorianas radica en que son empresas que aportan a la economía, permitiendo descentralizar totalmente la mano de obra consiguiendo un mercado de trabajo seguro y cumpliendo así un buen papel dentro del mercado empresarial, según lo expresado por Gualotuña (2011, pág. 2) considera que para que las pymes se mantengan deben llevar a cabo relaciones sociales más estrechas con los empleadores y empleados. Estas empresas siempre se han caracterizado por su flexibilidad, ya que es mucho más fácil de constituir, también se distinguen

por la creatividad de diversas actividades autónomas que realizan y que ofrecen al mercado siendo este un excelente medio para ofrecer un gran número de plazas laborables e ingresos económicos para el desarrollo del país.

La importancia de las pymes y del sector empresarial en la economía nacional y mundial ha sido poco valorado, se habla de los grandes rubros que se ingresan por parte del petróleo, sin embargo el sector empresarial, el sector de las mipymes han sido los sectores que han salvado la economía más de una vez, según artículo publicado en el Diario La Hora (2015) el 76% de empleos son generados por las antes mencionadas esto además al incluir el 95% que pertenece al tejido productivo de las pymes, entre estos y varios análisis que son reportados que por las crisis y afectaciones externas obligan a estas empresas a reducir entre el 20 al 30% sin embargo y aun con ello, mantienen la economía con la generación de empleo.

Las pymes tienen gran importancia para el desarrollo de una economía de un país, ya que tienen como función principal brindar un bien o servicio para la sociedad, según Valencia (2000) su importancia radica en que: favorecen y reducen las relaciones sociales a términos más personales y más estrechos entre el empleador y el empleado, favoreciendo las conexiones laborales; presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de aprovisionamiento; y, poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del comercio e iniciar proyectos innovadores que representan generación de oportunidades. (pág. 4)

### **Planeación Estratégica para el éxito empresarial**

La planeación estratégica es una herramienta fundamental, que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en base al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para así poder adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen, Scott (2013) señala que a través de una buena planeación permite que la empresa o negocio se organice y se pueda desarrollar una visión a largo plazo para poder cumplir con los objetivos planteados. (pág. 3)

Villafaña (2007) menciona que “Planificar estratégicamente exige identificar los principales obstáculos para conseguir los objetivos y los hitos de la empresa y desarrollar planes de acción para alcanzarlos con los recursos disponibles de tiempo, dinero, personas e instalaciones”. Sin duda alguna la planeación es algo esencial, en un mundo de recursos limitados, es una potente



herramienta que permitir decidir cómo optimizarlos, ayudándonos a tomar mejores decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas y necesidades.

Lo básico de entender la planificación estratégica induce al reconocimiento de una facilidad para adquirirlas y que debe ser un punto de gran importancia en las empresas del sector privado que basa sus resultados en la rentabilidad reducción de costos, eficiencia y eficacia, variables que de ser perfeccionadas en el ámbito privado y adaptadas al ámbito público resultan un punto de partida para el futuro de las empresas

Para tener una mayor claridad al respecto, Mintzberg y Quinn (2015) plantean que las principales características que distinguen a esta herramienta son:

La visión Holista. Constituye la visión de conjunto, donde se ven las partes en función al todo. Esto permite un análisis mucho más enriquecedor y una herramienta fundamental para la priorización adecuada de objetivos y actividades. Además, el trabajo de equipo pasa por el concepto de cuerpo y las partes no funcionan adecuadamente si no tienen una visión compartida.

La visión a largo plazo. Constituye una de las principales características de la Planificación Estratégica. Define todos los objetivos específicos necesarios para el logro de un objetivo general. Si se tiene un problema central que resolver, se analizan todas las causas, eliminando la idea que existe una sola causa sino una suma de ellas, y por lo tanto la solución pasa por la suma de soluciones.

Permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos en el tiempo.

Consolidación de la empresa y la aproximación a objetivos superiores y no limitados como son las metas u objetivos a corto plazo, si bien está compuesta de ellas.

Contribuye a la aproximación de la visión, es decir, a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.

La interrelación con el contexto es sumamente importante a través de la definición de vasos comunicantes con el mismo.

Gracias a la evaluación y seguimiento continuos, se pueden identificar los cambios a ser introducidos en el plan, respondiendo a la nueva realidad”

Cada uno de los puntos antes señalados presenta un aporte importante, la visión holista como tal no es más que una revisión amplia en la que se incluyen todos los puntos internos de la empresa y que estos a su vez se asocian con los objetivos organizacionales; esta característica va asociada con la segunda característica que es la visión a largo plazo que de por sí forma parte central de la planeación estratégica pues recordemos que la planeación estratégica se basa en una visión a largo plazo, la misma define los objetivos y metas a corto plazo que se entrelazan para los objetivos a largo plazo.



La planeación estratégica y sus características permiten lograr objetivos a largo plazo, duraderos y fortalecidos para la consolidación de la empresa y para una oportuna reacción ante diferentes factores externos o internos que puedan representar un problema ante la competencia o el relativo avance de la globalización y por ende el ingreso de mejores competidores.

Las PYMES son la parte más importante del crecimiento, la productividad y la creación de empleo de un país. De hecho, históricamente, la planificación estratégica se ha convertido en un representante típico de las grandes empresas en términos de escala y ventas, porque ayudan a avanzar o a tener mayor efectividad en sus actividades. Según Carrión (2016) “Una característica distintiva de muchas pymes es que tienen un origen familiar y una esencia de supervivencia y la tendencia de trabajar en familia lleva a que se brinde poca importancia a la capacitación, de no queden claras las funciones y obligaciones de los miembros de la organización” (pág. 85). Mientras que para, Rojas (2015) dentro de las características están el conocimiento del mercado y del entorno en el que opera la empresa, su adaptación de la empresa al entorno cambiante, propio de su tamaño sus acciones encaminadas a la creación de una cultura de responsabilidad social y el número comparativamente limitado de tipo de desempeño ya sea de producción, tecnologías, conocimientos, también con el estilo directivo más asistemático y con aprendizaje más informal que tiene que ver con las posiciones de alta dirección y la mayor parte del capital social que están en manos de los fundadores de la compañía y/o de sus familiares (pág. 19).

La planeación estratégica es un proceso que tiene que ser intrincado y completo para que así esté pueda cumplir con todas sus funciones dentro de la empresa u organización que vaya a aplicarla tomando en cuenta el factor del entorno que rodea a la empresa y que ejerce una influencia determinante sobre ella. Para López (2002), los factores claves de éxito se deben mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

También consiste en el desarrollo consistente y explícito basado en los objetivos, planes de acción para la esencia competitiva que ayuda a priorizar las tareas ejecutivas y administrativas de una manera de concretar un balance económico y prever a futuro y desarrolla los procedimientos y



operaciones necesarias para poder alcanzarlos. Según, Anzola (2016) y Ruiz (2019) los factores que determinan el éxito son los valores elementos básicos en toda empresa, el equipo de trabajo fundamental del éxito de una empresa, talento vital en el equipo de trabajo, herramientas de trabajo permiten que tus trabajadores optimicen su tiempo y puedan trabajar más rápido y fácil, la Formación vital pero como la tecnología va dando pasos agigantados y siempre hay innovaciones, y el tiempo que sirve para que se cumplan por cada uno de los colaboradores de la empresa priorizando el uso de los recursos que siempre son escasos, controlar y evaluar lo que genera una mejor relación con tu capital humano, involucrar a las personas en la toma de decisión, definir una organización horizontal con líderes responsables para la consecución de las metas propuestas y rentabilizar el presupuesto y el dinero que normalmente no es mucho.

Para el criterio de diferentes autores que de manera directa vinculan en las extensiones sociales, por ejemplo, Guzmán, Torres y Castro (2016) señalan que “las dimensiones sociales y culturales que condicionan el contexto actual de las Pymes en América Latina, así como en la relación del emprendimiento como antecedente importante y necesario en la creación de las Pymes”. Esto añadiendo en resumen el entorno al que las Pymes están dirigidas contribuye a la especial atención y necesidad de una dirección estratégica integral para las pymes, es necesario acotar que no se puede ignorar la realidad o el contexto de lo seguido.

Los factores determinantes de la planificación estratégicas son la incidencia del entorno en los cambios internos y externos que afecta a los colaboradores o directivos de las pymes, ya que están permiten identificar la importancia de las determinantes estrategias, estructura, trabajo en grupo y hasta del estilo de liderazgo que ayuda a la consecución de los objetivos y la generación de valor en las pymes. Según Jessy, Álvarez, y Lema (2016). Uno de los factores es que les permite el desarrollo de una ventaja competitiva que los puede ayudar a largo plazo hacer frente a la competencia utilizando el factor de estrategias que son determinantes para tener mayor beneficios, a través de la estructura que es una dimensión que manifiesta como está compuesta la organización de acuerdo a puestos, cargos, responsabilidades dentro de las pymes, otros de los factores es el liderazgo que tiene que ver con una incidencia directa en el comportamiento de los miembros de la organización y el desempeño que cada uno de estos tienen otros factores que inciden mucho son los administrativos, técnicos, legales y financiero contables que aportan y ayudan directamente con

el crecimiento de las pymes. (pág. 171). Estos autores concluyen que el éxito en la planeación depende de las habilidades, y factores que utilicen o tenga el gerente o dueño de las pymes para diseñar estrategias, que le faciliten un mejor monitorear o cumplimiento de los objetivos que le ayuden a tener o implementar mejoras para un mejor funcionamiento.

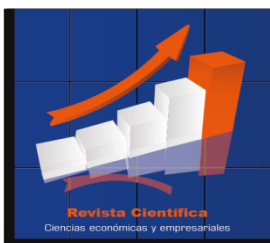
Una de estas habilidades en la comunicación que según Parrales, Garcia, Miller, y Ponce (2017) describe los factores que intervienen en el ambiente interno o externo de las organizaciones y el resultado de los procesos que repercuten en el crecimiento empresarial el decrecimiento del mismo dentro de las Mypimes. El conocimiento a la hora de comunicar puede contribuir de manera positiva o negativa, por eso la necesidad de saber comunicar de manera correcta y empatía es imprescindible para cada uno de los integrantes de una organización o empresa, se debe configurar en una cultura de respeto demostrando el sentido de pertenencia que cada integrante debe mantener para el crecimiento de las empresas. (pág. 10)

### **Planeación estratégica en las PYMES**

La planeación estratégica en la actualidad es importante y más aún para las pymes, ya que a través del proceso que se lleve a cabo para ejecutarla se podrán evidenciar oportunidades para su aprovechamiento, y peligros futuros para elaborar planes para evitarlos o enfrentarlos.

Las pymes son un eje fundamental para la economía de un país, ya que aportan al desarrollo y a una gran variedad de personas empleando estrategias acorde a la situación para Barroeta (2018) “La planeación estratégica de una empresa pymes es la herramienta que define todo lo que deseas conseguir en tu empresa, objetivos, y [muestra](#) el cómo vas a alcanzar las metas propuestas”

Según Herrera y Olguin (2015) la planificación estrategia es de mucha importancia para los gerentes y dueños de las organizaciones, pues esta planeación ha aumentado en los últimos años. Puesto que los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos se les hace un poco más fácil establecer la dirección y propósitos y como consecuencia, estas funcionan mejor permitiendo responder de mejor manera a los cambios y fluctuación del mercado, pues hoy en día el ambiente es muy cambiante y dinámico lo que dificulta a las empresas perpetuarse en el tiempo. De tal manera que la planeación estratégica en las PYMES ayuda a adquirir un concepto muy claro de la empresa, por lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia las metas, además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la misma, es por ello que hoy en día los hechos



sucedan con demasiada rapidez, por ende la empresa y gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

La planeación estratégica se adapta a diferentes entornos y relacionándolos directamente con las pymes, sirven para alcanzar los objetivos y a tener una mejor ventaja competitiva para que los negocios sean más sustentables y competir frente a un mundo globalizado. Según Herrera (2015) son un importante motor de desarrollo del país, tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios, absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de empleos y asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad (pág. 66)

Fred (2013) hace referencia a que muchas empresas sin importar el tamaño que tengan no consideran importante llevar a cabo una planeación estratégica y algunas lo hacen pero no reciben apoyo de sus superiores a continuación se detallaran algunas de las razones de una planeación estratégica deficiente:

Falta de Conocimiento o experiencia en la planeación estratégica: Muchas veces no se cuenta con el suficiente conocimiento acerca de lo que es la planeación estratégica.

Deficiencia en las estructuras de recompensas: en ciertos casos cuando la empresa logra obtener mayor rentabilidad, los gerentes no recompensan a sus trabajadores y en este caso suele ser una desmotivación para ellos.

Soluciones de emergencia: una empresa en ocasiones se enfoca más en la resolución de sus problemas económicos y no le toma importancia a la planeación.

Pérdida de Tiempo: ciertas empresas consideran que elaborar una planeación es una pérdida de tiempo, porque no generan ningún beneficio al ejecutarla.

Muy costosa: algunas empresas ven a la planeación como una inversión costosa en lo referente al tiempo y dinero.

Al hablar de desventajas de la planeación estratégica se hace énfasis a los riesgos a las que las pymes se pueden enfrentar, ya estas influyen tanto en el ámbito interno como externo dando así a tomar acciones antes de aplicarlas por lo que deben tomar en cuenta como las afectaría. Según Stratec (2019), las desventajas suelen ser “dificultades de aplicación incluye varios tipos de

procesos continuos que verifican todos los principales componentes críticos de una empresa, el proceso que requiere mucho tiempo y es de alto costo para las pequeñas y medianas empresas”

En un breve análisis, que sin necesidad de ser técnico sobre el papel y la importancia de la planeación estratégica para las PYMES aborda una serie de variables que determina cuán importante resulta, en las investigaciones que técnicamente se realizan, abordan similitudes en las ventajas, diferencias que se pueden visualizar en los pequeños negocios, empresas e industrias en general.

La estrategia parte desde un todo y la misma se va evaluando a partir de los diferentes procesos en los cuales el resultado se puede llegar a medido por el tiempo al cual está destinada que generalmente es a largo plazo. El desempeño por otro lado no tiene determinado un tiempo en el que se va a desarrollar, pues muchas de las acciones son modificables en el transcurso del tiempo.

Bajo estrictos estudios, comparaciones y análisis la planeación estratégica representa un factor positivo para el crecimiento de las empresas, la relación es en gran medida determinante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y desempeño financiero (López, 2005, pág. 150)

Dentro del contexto empresarial ecuatoriano, algunas empresas ubicadas en la región sierra, cuentan con planes estratégicos claros y acordes a su naturaleza, en una estudio realizado por Quezada (2015) en la ciudad de Cuenca con una muestra de 95 empresas se determinó que el 58.95% lleva a cabo una planificación estratégica, de las mismas empresas encuestadas el 85.71% hace seguimiento del plan estratégico que poseen y su respectiva evaluación.

Resultado que concuerda con la investigación del economista Troya (2009) en su libro *Planificación Estratégica en la empresa ecuatoriana*, “el 95% de las empresas en el Ecuador consideran a la planificación estratégica como una herramienta gerencial. Sin embargo, pese a reconocer su importancia, el 61% de las empresas en el país no lo realizan”.

El crecimiento de las pymes en Ecuador ha decrecido en muchos de los casos por factores externos, puntualmente políticas de estado que se aplican en las cuales los factores determinantes y a los cuales se ven obligadas las empresas parten desde dejar de invertir, despido de personal por el coste del mantenimiento de los mismos y una excesiva competencia. De acuerdo a la investigación realizada por Moreta (2017) afirma que en la ciudad de Quito y Cuenca se realizan constantemente seguimiento de lo planificado y dependiendo de los resultados se realiza un rediseño de los objetivos para un mejor desempeño aportando de manera positiva a nuestra investigación, ya que



la planeación estratégica en las empresas une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado, brindando de esta manera una dirección para cumplir con los objetivos propuestos.

## Metodología

La metodología utilizada se basa en un diseño de investigación documental y descriptivo.

La investigación documental “se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diferentes fuentes, indaga sobre un tema en documentos escritos” como expresa Palella y Martins, (2012), en base a la cual se revisaron fuentes secundarias que permitieron obtener información adecuada sobre las pymes y planificación estratégica.

La investigación descriptiva es la que tiene “el propósito, de interpretar las realidades de hecho, incluyen descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos a nivel descriptivo” (Palella y Martins, 2012, pág. 92), permitió puntualizar los problemas que se presentan en las pymes para la aplicación de la planificación estratégica.

El presente estudio inició con la revisión de información que contenía las variables de estudio en bases de datos científicas confiables como son: Scielo, Google académico y Reladyc, donde se encontraron 30 artículos científicos, de los cuales se seleccionó en base a un estudio exhaustivo 15 de estos artículos que tenían mayor relación con las variables de estudio.

Diseño que permitió el análisis de fuentes secundarias confiables, para determinar los problemas que se presentan en las Mipymes en la aplicación de la planeación estratégica, factores que afectan los resultados de la organización, información que fue registrada e interpretada para obtener resultados, discusión y las conclusiones.

## Resultados y Discusión

En base a la revisión de diferentes fuentes bibliográficas se determinó lo siguiente:

De acuerdo a la investigación realizada la planificación estratégica es importante por varios aspectos, ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, lo cual corrobora la importancia de la planificación estratégica en las pymes del mercado ecuatoriano, sin embargo

a pesar de que reconocen su importancia la mayoría de estas pymes no llevan a cabo la planeación estratégica debido a que no cuentan con la disponibilidad de recursos necesarios y a su vez consideran que es una pérdida de tiempo invertir en esta herramienta gerencial.

Sin embargo Troya (2009) y Kantis (1996) afirman en este mismo contexto que la planeación estratégica siendo reconocida como importante para las distintas empresas, no se la aplica mayormente por las pymes, lo que el 61% de las pymes no la realizan debido a: falta de conocimiento, al tamaño de la empresa, la deficiencia en la toma de decisiones, muchas trabajan de manera empírica basándose en su experiencia más no en herramientas técnicas y planes estratégicos de acuerdo a su estructura.

Muchas de las dificultades de las Pymes radican en que los dueños o gerentes de las microempresas no tienen conocimientos de como planificar, y es el motivo por lo que mucho de estas no crean un propio modelo de planificación estratégica de acuerdo a su tamaño, objetivos propósitos, sino que se acogen a planes estratégicos de las grandes empresas. Por otro lado no consideran a los recursos humanos como parte de la estrategia sino que toman directamente en cuenta las decisiones del gerente lo que él dice eso se hace y no se toman en cuenta las opiniones de los empleados, y, otra de las limitaciones que utilizan herramientas inadecuadas, en este mismo sentido también se considera que tienen poco interés de innovación y los limitantes están basadas en objetivos no convenientes para las Pymes porque los objetivos, propósitos y las metas que se quieran alcanzar deben basarse en lo que la empresa quiere lograr.

Las Pymes son de mucha importancia para un país, son de gran utilidad, ya que estas contribuyen al desarrollo económico, se caracterizan por su flexibilidad para adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo y el aporte que brindan a la producción y la distribución de bienes y servicios considerando su cultura emprendedora mediante la organización y coordinación a través de una serie de funciones, para que cada día obtenga mayores estándares de producción y aumenten su nivel de competitividad en el mercado.

Consideración que en la investigación de Gómez (2017) sobre “La importancia de las pymes en la economía ecuatoriana. Análisis de su responsabilidad social empresarial” es manifestada por la importancia que estas empresas generan para las economías locales de los países es amplia independientemente de en donde se encuentren localizadas, esto va de la mano con la investigación



que en los resultados abordan que el aporte de las empresas es orgánico y parte desde el desarrollo económico de manera general como el desarrollo de los individuos, esto incrementa de manera sustancial las actividades económicas y en consecuencia el progreso de las sociedades.

Por otro lado tanto las características como factores son herramientas claves que deben estar presentes en un proceso de implementación para poder lograr satisfactoriamente los objetivos que se planteen y poder llevar a cabo una planeación estratégica, ya que mediante la aplicación de estas ayudan a fortalecer su estructura, favoreciendo el desarrollo de la empresa y permitiendo evaluar todas las alternativas antes de tomar decisiones y así tener una visión mas clara a largo plazo de lo que quieren lograr haciendo frente a la competencia.

Por ultimo muchas organizaciones que planean su estrategia logran obtener un desempeño mucho más efectivo a diferencia de las que no la emplean, en ciertos casos las que alcanzan el éxito mantienen esa estrategia siempre y cuando pertenezca a las condiciones del entorno externo, y por ende la aplicación de una estrategia no solo permitirá establecer el qué, el cómo y por donde se tiene que avanzar para alcanzar las metas, sino que también define la estructura y los procesos internos que se lleven a cabo dentro de la organización con el fin de que se obtengan resultados positivos en su desempeño, se considera que para poder lograr estos resultados se requiere de un cambio en la cultura colectiva y el estilo de liderazgo que manejen.

En la investigación de Alvarado (2015) sobre las claves para la sustentabilidad de las pymes afirma que son muchos de los desafíos que las empresas pasan por la globalización, los cambios en la economía, políticas y más factores que influyen en el camino que las Pymes tomen para lo cual fundamenta además las claves para que las pequeñas y medianas empresas permanezcan en el mercado y sean competitivas, esto es claro en el transcurso de presente proyecto investigativo y analizando las distintas investigaciones.

## Conclusiones

A partir del análisis de las fuentes secundarias investigadas se concluye:

Las pymes en el Ecuador contribuyen a su desarrollo socioeconómico con aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, a través de la transformación de la matriz



productiva, ayudando a incrementar su desempeño generando empleo que dinamiza la economía y mejoran la gobernabilidad.

Las características y factores de una planeación estratégica logra que la empresa desarrolle una visión global de los mercados y de la economía, permitiendo recorrer el camino al futuro, identificado prioridades y asignación de recursos, para adecuarse a los cambios y a la demanda que impone el entorno, de una forma eficiente y rentable permitiendo evaluar todas las alternativas antes de tomar decisiones, además posibilita el balance de las actividades internas como elementos indispensables de considerar para el logro de los objetivos planteados.

La planeación estratégica es de mucha importancia en las pymes ecuatorianas, ya que estas aportan al crecimiento y desarrollo del país, la forma por medio de la cual una organización enfoque sus esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes así mismo determinará las acciones que las personas deben llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades. Tomando en cuenta las dificultades que esta puede tener cuando no se tiene una estrategia definida, el comportamiento en una empresa se tornará incongruente y en ocasiones hasta caótico, ya que no tendrán delimitado cual es el rumbo a seguir o que es lo que se quiere lograr.

Las pymes ecuatorianas no aplican la planeación estratégica, trabajan de manera empírica y se basan en su experiencia, siendo una razón por la cual no sobreviven a largo plazo, no permitiéndoles formular planes que permitan anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan tanto en condiciones externas como internas.

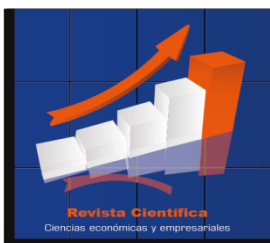
## Referencias

1. Alvarado, C. H. Planeacion estrategica ¿Las claves para la sustentabilidad de las Pymes? Universidad S/N Col. Cd. Universitaria.
2. Anzola, F. (12 de agosto de 2016). Qué determina el éxito de una empresa. Obtenido de Flor: <http://www.0800flor.net/que-necesito/determina-exito-una-empresa/>
3. Baquero Vasquez, V. Analisis de la gestion administrativa y financiera de las pymes ubicadas en el sector sur del distrito metropolitano de Quito y su impacto en el desarrollo económico y social de la poblacion. Universidad de las fuerzas armadas, Sangolquí.



4. Cabrera, A. E. Planificación Etrategica como Herramienta de gestion para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors. Planificación Etrategica como Herramienta de gestion para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors. Universidad Central, Quito.
5. Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones. Mexico: MCCGRAW.
6. Cristina, H. A. (2015). ISSN: 2448-5101 Año 1 Número 1 Julio 2014 -Junio 2015 62 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: ¿LA CLAVE PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LAS PYMES? Vinculategica, 62-78.
7. Fred, D. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.
8. Gomez, M. W. La importancia de las Pymes en la economía ecuatoriana. Analisis de su responsabilidad social empresarial. Universidad Catolica Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
9. Gualotuña, M. E. (2011). Análisis de la situación de las PYMES ubicadas en la ciudad de Quito y su apertura a mercados Internacionales en el Periodo 2005 2009. Quito .
10. Guartasaca, D. C. (2014). Propuesta metodológica de planeación estratégica que contribuya de soporte a la gestión de la pymes en la ciudad de Macas; caso Almacén. Uniandes, 1 - 146.
11. Guzmán, G. M. (2016). La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: Un estudio de la Pyme de México. Mercados y Negocios, 27-40.
12. Herrera, C. A., & Olguin, M. M. (2015). Planeación Estratégica; ¿La clave para la sustentabilidad de las PYMES? EFAN, 62-78.
13. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). Directorio de Empresas y Establecimientos. Ecuador: Directorio de Empresas.
14. Jairo, M. G. (2015). El valor de la planeación estratégica para las pymes de la industria gráficas frente a los efectos de los tratados de libre comercio. Los retos del TLC, 2-40.
15. Joaquín, V. R. (2000). GENERALIDADES DE LAS PYMES . En Thomson, Administración de pequeñas y medianas empresas (pág. 6). México: Quinta edición.

16. Kantis, H. (1996). Inercia e innovación en la conductas estrategicas de las pymes argentinas. Buenos Aires: CEPAL.
17. La Hora. (12 de octubre de 2015). La Hora. Obtenido de lahora.com.ec: <https://lahora.com.ec/noticia/1101874525/noticia>
18. Lema, J., Alvarez, C., & Lema, F. (2016). Factores determinantes en la planeación estratégica. Ciencia y Tecnología al servicio del puebl, 166 - 180.
19. Lopez, C. (11 de 04 de 2002). Gestipolis. Obtenido de Los factores claves de éxito: <https://www.gestipolis.com/factores-claves-exito/>
20. López, S. A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. EconoQuantum, II(1), 141-164.
21. Luis, C., Jorge, Z., & Laura, C. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en ecuador. Innova, 82-102.
22. Maldonado, D. M. Modelo de planeacion estrategica aplicado a una microempresa artesanal. Escuela Politécnica Nacional, Quito.
23. Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2015). El Proceso Estratégico. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
24. Moreta, M. A. (2017). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. UTCiencia, 171-182.
25. Palella, S., & Martins, F. (2012). Metodología de la investigacion cuantitativa (Tercera ed.). (A. Jaen de Castillo, Ed.) Caracas, Los Cabos, Venezuela: FEDUPEL.
26. Parrales Poveda, M. L., Garcia Panta, E. A., Miller Zavala, J. H., & Ponce Cedeño, O. S. (2017). Lineamientos Estratégicos y Comunicación Digital (Primera ed.). Mawil Publicaciones de Ecuador.
27. Presidencia de la República del Ecuador. (2015). Reglamento a la Estructura de Desarrollo Productivo de Inversion. Ecuador: Lexis Finder.
28. Quezada Ramos, C. P. Gestion financiera de las pymes en el sector comercial de la ciudad de Cuenca, Provincia de Azuay de los años 2012 y 2013, y su impacto en el desarrollo socio economico de la población. Proyecto de graduacion. Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolqui.
29. Quintero, J. S. (2013). Estrategia integral para pymes innovadoras. Revista ean, 47, 34-45.



30. Rommel, C. G. (2017). LA APORTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA. *ecuadorian economy*, 146- 157.
31. Ruiz, M. (11 de 04 de 2019). Plan estratégico de una empresa PyME : ¿Qué es,cómo se hace?,paso a paso [infografías]. Obtenido de MR: <https://milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-es-como-se-hace/>
32. Ruiz, R. (04 de noviembre de 2018). Comportamiento organizacional. La Hora.
33. Scott, A. (2013). Planificación Estratégica. Reino Unido : Edinburgh Business School.
34. Stratec. (julio de 2019). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación estratégica? Obtenido de ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación estratégica?: <https://www.stratecsoluciones.com/blog/>
35. Stratec. (julio de 2019). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación estratégica? Obtenido de ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación estratégica?: <https://www.stratecsoluciones.com/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
36. Troya, A. J. (2009). La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana. UNACH, 143.
37. Villafaña, R. (2007). Planeación Estratégica.

## References

1. Alvarado, C. H. Strategic planning The keys to the sustainability of SMEs? Universidad S / N Col. Cd. Universitaria.
2. Anzola, F. (August 12, 2016). What determines the success of a company. Obtained from Flor: <http://www.0800flor.net/que-necesito/determina-exito-una-empresa/>
3. Baquero Vasquez, V. Analysis of the administrative and financial management of SMEs located in the southern sector of the metropolitan district of Quito and its impact on the economic and social development of the population. University of the armed forces, Sangolquí.

4. Cabrera, A. E. Strategic Planning as a Management Tool to Promote Competitiveness in the Kawa Motors Company. Strategic Planning as a Management Tool to promote competitiveness in the Kawa Motors company. Central University, Quito.
5. Chiavenato, I. (2017). Strategic Planning Fundamentals and applications. Mexico: MCCRAW.
6. Cristina, H. A. (2015). ISSN: 2448-5101 Year 1 Number 1 July 2014 -June 201562 STRATEGIC PLANNING: THE KEY TO THE SUSTAINABILITY OF SMEs? Vinculategica, 62-78.
7. Fred, D. R. (2013). Concepts of Strategic Management. Mexico: Pearson.
8. Gomez, M. W. The importance of SMEs in the Ecuadorian economy. Analysis of your corporate social responsibility. Universidad Catolica Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
9. Gualotuña, M. E. (2011). Analysis of the situation of SMEs located in the city of Quito and their opening to international markets in the Period 2005-2009. Quito.
10. Guartasaca, D. C. (2014). Methodological proposal for strategic planning that contributes to supporting the management of SMEs in the city of Macas; Warehouse case. Uniandes, 1-146.
11. Guzmán, G. M. (2016). The social dimension in the socioeconomic model of organizations: A study of SMEs in Mexico. Markets and Business, 27-40.
12. Herrera, C. A., & Olguin, M. M. (2015). Strategic Planning; The key to the sustainability of SMEs? EFAN, 62-78.
13. National Institute of Statistics and Censuses. (2017). Directory of Companies and Establishments. Ecuador: Business Directory.
14. Jairo, M. G. (2015). The value of strategic planning for SMEs in the graphics industry against the effects of free trade agreements. The challenges of NAFTA, 2-40.
15. Joaquín, V. R. (2000). GENERALITIES OF SMEs. In Thomson, Small and Medium Business Administration (p. 6). Mexico: Fifth edition.
16. Kantis, H. (1996). Inertia and innovation in the strategic behaviors of Argentine SMEs. Buenos Aires: ECLAC.
17. The time. (2015, October 12). The time. Obtained from lahora.com.ec: <https://lahora.com.ec/noticia/1101874525/noticia>



18. Lema, J., Alvarez, C., & Lema, F. (2016). Determining factors in strategic planning. *Science and Technology at the service of the people*, 166 - 180.
19. Lopez, C. (11 of 04 of 2002). Gestipolis. Obtained from The key success factors: <https://www.gestipolis.com/factores-claves-exito/>
20. López, S. A. (2005). Strategic planning in small and medium-sized companies: a bibliographic review. *EconoQuantum*, II (1), 141-164.
21. Luis, C., Jorge, Z., & Laura, C. (2016). Analysis of the management model in small and medium-sized companies and its application in the catering industry in Ecuador. *Innova*, 82-102.
22. Maldonado, D. M. Strategic planning model applied to an artisanal microenterprise. National Polytechnic School, Quito.
23. Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2015). *The Strategic Process*. Mexico: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
24. Moreta, M. A. (2017). Strategic planning in SMEs: limitations, objectives and strategies. *UTCscience*, 171-182.
25. Palella, S., & Martins, F. (2012). *Methodology of quantitative research (Third ed.)*. (A. Jaen de Castillo, Ed.) Caracas, Los Cabos, Venezuela: FEDUPEL.
26. Parrales Poveda, M. L., Garcia Panta, E. A., Miller Zavala, J. H., & Ponce Cedeño, O. S. (2017). *Strategic Guidelines and Digital Communication (First ed.)*. Mawil Publications of Ecuador.
27. Presidency of the Republic of Ecuador. (2015). *Regulation to the Structure of Productive Development of Investment*. Ecuador: Lexis Finder.
28. Quezada Ramos, C. P. Financial management of SMEs in the commercial sector of the city of Cuenca, Province of Azuay in the years 2012 and 2013, and its impact on the socio-economic development of the population. Graduation project. University of the Armed Forces, Sangolquí.
29. Quintero, J. S. (2013). Comprehensive strategy for innovative SMEs. *Magazine ean*, 47, 34-45.

30. Rommel, C. G. (2017). THE CONTRIBUTION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMEs) IN THE ECUADORIAN ECONOMY. *ecuadorian economy*, 146-157.
31. Ruiz, M. (11 of 04 of 2019). Strategic plan of a SME company: What is it, how is it done ?, step by step [infographics]. Obtained from MR: <https://milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-es-como-se-hace/>
32. Ruiz, R. (November 4, 2018). Organizational behavior. The time.
33. Scott, A. (2013). Strategic planning. United Kingdom: Edinburgh Business School.
34. Stratec. (July 2019). What are the advantages and disadvantages of strategic planning? Retrieved from What are the advantages and disadvantages of strategic planning ? : <https://www.stratecsoluciones.com/blog/>
35. Stratec. (July 2019). What are the advantages and disadvantages of strategic planning? Obtained from What are the advantages and disadvantages of strategic planning ? : <https://www.stratecsoluciones.com/blog/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-la-planificacion-estrategica/>
36. Troya, A. J. (2009). Strategic planning in the Ecuadorian company. UNACH, 143.
37. Villafaña, R. (2007). Strategic Planning.

©2020 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/>).