



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD
EN LAS PYMES DE SERVICIOS DE LA CIUDAD
DE CUENCA 2021**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTOR: NATALIA AGUILAR AGUILAR

DIRECTOR: ECO. CARMEN YOLANDA JARAMILLO CALLE, PhD.

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD
EN LAS PYMES DE SERVICIOS DE LA CIUDAD
DE CUENCA 2021**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTOR: NATALIA AGUILAR AGUILAR

DIRECTOR: ECO. CARMEN YOLANDA JARAMILLO CALLE, PhD.

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU
INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE SERVICIOS DE LA
CIUDAD DE CUENCA 2021**

Aguilar Aguilar Natalia

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Eco. Carmen Yolanda Jaramillo Calle, PhD.

02 de noviembre de 2023

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **NATALIA AGUILAR AGUILAR**, declaro bajo juramento que el artículo denominado “**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE CUENCA 2021**”, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, noviembre de 2023



Natalia Aguilar Aguilar

Natalia Aguilar Aguilar

CERTIFICACIÓN

Yo, **ECO. CARMEN YOLANDA JARAMILLO CALLE**, certifico que el artículo titulado **“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE CUENCA 2021”**, fue desarrollado por **NATALIA AGUILAR AGUILAR**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Cuenca, noviembre de 2023



Eco. Carmen Yolanda Jaramillo Calle

Tutora

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres quienes han sido mi mayor fuente de inspiración para alcanzar todos y cada uno de mis sueños, han sido mi pilar fundamental y todo esto se los debo a ellos, a mi abuelito Nicolás que desde el cielo me ha cuidado y guiado por el sendero del bien, a mis amigas Jennifer y Paola, quienes de una u otra manera han sido parte de este logro, acompañándome en cada desvelo y aventura Universitaria, dándome ese toque de alegría e inspiración, a Kelly quien ha sido mi soporte y apoyo en cada paso que di en mi carrera, y por último pero no menos importante a mis amigos John, César y Camila puesto que me han apoyado incondicionalmente y jamás me han dejado sola en todo este tiempo.

Gratitud infinita a todos los antes mencionados.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradecer a Dios, quien ha sido el que iluminó mi camino en esta travesía Universitaria, sin su guía nada de esto sería posible. Gracias infinitas a mis padres, por ellos hoy en día este sueño Universitario se vuelve realidad, han estado conmigo en cada una de las noches en las que me desvelaba por cumplir con mis responsabilidades. Gracias a mis docentes, por haberme impartido el conocimiento necesario para poder culminar mi carrera, muy agradecida por todos los buenos y malos momentos compartidos en las aulas, todo eso fue un gran aprendizaje para mí, agradezco a mis compañeros, quienes sin duda alguno me regalaron magníficos momentos dentro y fuera de las aulas, momentos que quedarán plasmados para siempre en mí, y por último un sincero agradecimiento a mi tutora, la Eco. Yolanda Jaramillo, gracias a ella por su paciencia y ayuda en este proceso final de mi carrera.

Con un profundo sentimiento de gratitud.

RESUMEN

Las pymes son las que aportan a las economías locales de los países en mayor porcentaje, ya que se han convertido en los verdaderos motores de su crecimiento económico; es por ello, se consideran necesarias, conocer cuáles son las ventajas que les ofrece la planificación estratégica para alcanzar las metas que les permitan mantenerse e incursionar en las nuevas economías de mercado. La planificación estratégica es una herramienta de vital importancia para las pymes, puesto que les permite tener la información pertinente por medio de la cual se logra identificar los factores internos y externos determinados, y por ende se puedan tomar las mejores decisiones pertinentes a lograr tan ansiada competitividad de las pymes. El objetivo investigativo es realizar un análisis comparativo de los planes estratégicos implementados dentro de las empresas pertenecientes a las PYMES de servicio turístico en la ciudad de Cuenca. La metodología aplicada tiene con un enfoque cuantitativo, descriptivo y explicativo. Además, se implementó instrumento la encuesta para el proceso de recopilación de datos. Los resultados permitirán conocer cuáles son las características de cada plan estratégico y como han incidido en la competitividad de las pymes de servicios de las agencias de turismo existentes en la ciudad de Cuenca, como resultados se obtuvo que la mayoría de PYMES analizadas cumplen con ciertas características que posee la planificación estratégica, de esa manera han podido alcanzar los objetivos planteados, mientras que aquellas empresas que no poseen una planificación estratégica correctamente implementada han fallado en el cumplimiento de los objetivos.

Palabras clave: Pymes, Planificación Estratégica, Competitividad

ABSTRACT

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are the primary contributors to local economies in many countries, making them the proper drivers of economic growth. Understanding the advantages that strategic planning can provide is, therefore, essential to help them achieve their goals and remain competitive in emerging market economies. Strategic planning is a vital tool for SMEs, as it allows them to have relevant information to identify specific internal and external factors. Consequently, they can make the best decisions pertinent to achieving the long-sought competitiveness of SMEs. The research objective is to conduct a comparative analysis of the strategic plans implemented within the SMEs in the tourism service sector in Cuenca. The methodology applied has a quantitative, descriptive, and explanatory approach. In addition, the survey instrument was implemented for the data collection process. The results will provide insights into the characteristics of each strategic plan and how they have influenced the competitiveness of SMEs in the tourism service agencies in Cuenca. The findings indicate that the majority of the analyzed SMEs exhibit specific characteristics associated with strategic planning, which has enabled them to achieve their predetermined objectives. In contrast, those companies that need a well-implemented strategic planning approach have experienced difficulties achieving their goals.

Keywords: *SMEs, strategic planning, competitiveness*

Introducción

En el ámbito de esta investigación, se parte de la probabilidad de que varias empresas no cuenten con una correcta planificación estratégica, o algunas lo realicen de manera inconsciente, es por eso; que se realizará la comparación de la planificación estratégica de las Pymes que tengan implementado en su sistema, viendo los pros y contras del mismo, de tal manera; que esta herramienta les ayude a su desarrollo y que está presente como medio para alcanzar el éxito de las PYMES en el sector de servicio.

La planeación estratégica es una herramienta crucial para las pequeñas y medianas empresas, ya que les permite establecer y poner en práctica estrategias para hacer realidad los sueños de los emprendedores. Al tener una visión clara de sus objetivos y metas alcanzables, su uso eficiente brinda diversos beneficios, fortaleciendo la estructura organizativa y facilitando los esfuerzos gerenciales para abordar desafíos relacionados con la competitividad, innovación y conocimiento del mercado. Esto a su vez influye positivamente en la formulación y ejecución de estrategias que les otorgan una ventaja (Bustamante et al., 2020)

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel crucial dentro de la economía (Valencia & Erazo, 2016). Ya que son las principales contribuyentes a la producción de bienes y servicios. Además, son las principales generadoras de empleo. Sin embargo, enfrentan dificultades significativas al intentar establecer estrategias efectivas debido a que sus administradores no están aprovechando adecuadamente las herramientas disponibles, como la planificación estratégica y sus beneficios. Estas herramientas les permitirían ingresar al mercado actual, que se caracteriza por ser cada vez más globalizado y competitivo.

La planificación estratégica tiene como objetivo principal trabajar en conjunto con el gerente o encargado de la administración para tomar decisiones informadas y confiables. Para

lograr esto, se recopila información tanto interna como externa con el fin de evaluar la situación actual de la entidad y prever posibles escenarios económicos futuros. Además, se busca proporcionar soluciones efectivas utilizando los recursos humanos y económicos disponibles, siempre enfocados en obtener los mejores resultados para la empresa (Acosta & Pérez, 2010).

En cuanto al análisis de las Pymes es importante tener en cuenta las características específicas de estas. Como ha señalado (Kantis, 1996):

Con frecuencia las debilidades identificadas en las Pymes en materia de gestión estratégica provienen de un enfoque tradicional, que tiene a las grandes empresas como sujeto de análisis y como parámetro de comparación. Para superar estas limitaciones resulta fundamental avanzar en la comprensión de las características específicas de las Pymes, la naturaleza de su proceso decisorio y de los factores que contribuyen al desarrollo de su capacidad estratégica. (p.1)

La planificación estratégica va teniendo un mayor impacto en las Pymes (Troya, 2009). La planeación estratégica, originada en la academia norteamericana relacionada con la gestión empresarial, ha ganado popularidad en los últimos años como una herramienta ampliamente utilizada por diversas instituciones para mejorar su eficiencia y obtener mejores resultados en sus actividades. Este enfoque se centra principalmente en el aspecto práctico. Además, existen otras perspectivas conceptuales que también buscan abordar las razones y los objetivos de la planeación estratégica, lo cual podría considerarse como definiciones previas para organizar la acción. (Roca, 2014).

Un punto importante para una aplicación exitosa de la planificación estratégica es tener el personal capacitado, para de esta manera alcanzar objetivos y metas que se hayan planteado dentro de las Pymes, y de esa manera superarse en la plaza comercial, dándose de esta manera un

crecimiento empresarial, se debe tener en cuenta las normas en cuanto a la economía del País, la forma en la que está estructurada la economía, entre otros aspectos (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015).

Algunas formas de los emprendedores de administrar sus negocios, son elementos que se vuelven notorios al momento de implementar la planificación estratégica al momento de empezar los negocios. Como señala (Troya, 2009):

La Actitud engloba aspectos como los hábitos y las costumbres del gerente, así como una postura tradicional hacia la gestión de los negocios. Esta postura se ha agrupado bajo esta denominación debido a que implica un punto de vista poco interesado en utilizar la Planeación Estratégica, ya que los cambios en las formas y estilos de operar que suelen ser necesarios resultan difíciles de implementar cuando se han consolidado durante mucho tiempo. En algunos casos, también se observa que las circunstancias urgentes de supervivencia en empresas nuevas, como la necesidad de generar ingresos mínimos para mantener el negocio viable, no les permiten adoptar una posición más favorable hacia la Planeación Estratégica. (p.65)

¿Las Pymes de servicios en el sector de agencias de turismo en la Ciudad de Cuenca implementan una planificación estratégica en sus operaciones laborales? Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es realizar un análisis comparativo sobre la implementación de Planificación Estratégica dentro de las empresas analizadas.

Estado del arte

Según (Bustamante et al., 2020) Las pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el progreso económico y social de Ecuador. Ignorar las posibilidades de crecimiento que

ofrecen implica ignorar la realidad, lo que resulta en más frustración, desesperación y carencias para numerosos empleados.

Las pequeñas y medianas empresas en Ecuador tienen un papel fundamental en la economía del país, ya que contribuyen al desarrollo económico al generar empleo y descentralizar la mano de obra. Además, desempeñan un rol importante dentro del mercado empresarial al ofrecer seguridad laboral a los trabajadores y promover un ambiente de trabajo estable., según (Gualotuña, 2011) Las pequeñas y medianas empresas deben establecer vínculos más cercanos con sus empleadores y empleados para asegurar su supervivencia.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) tienen como objetivo obtener ganancias y operar de manera independiente, centrándose en satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores al ofrecer productos o servicios. Además, desempeñan un papel fundamental en la generación de riqueza para cada país y son una de las principales fuentes de empleo (Bustamante et al., 2020).

Las Pymes suelen operar mediante decisiones y proyectos específicos, los cuales conforman una trayectoria a largo plazo que combina períodos de estabilidad y cambio. En el análisis interno de las empresas, este tema es de gran importancia. Muchas empresas se enfocan en proyectos que están alineados con pequeños objetivos, los cuales a su vez forman parte de otros proyectos. Sin embargo, no mantienen una estrategia coherente diseñada y ejecutada con miras a alcanzar los objetivos organizacionales (Bustamante et al., 2020).

(Lemus, 2016) La importancia de las pymes en la economía de un país se confirma, por lo tanto, es fundamental promover buenas prácticas como la planeación estratégica. Este proceso fortalece el control interno de cualquier organización y mejora los procesos administrativos y financieros.

Los principales impulsores del desarrollo, la productividad y la creación de empleo de una nación son las PYMES. Históricamente, la planeación estratégica ha sido una característica definitoria de las grandes empresas en términos de tamaño y ventas, porque ayudan a promover o ejecutar operaciones con mayor éxito. (Bustamante et al., 2020) “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, que no queden claras las funciones y obligaciones de los miembros de la organización”.

La planificación estratégica se originó en Inglaterra en 1960, según (Fernández, 2004) Se puede definir como el plan maestro que engloba los distintos planes de cada departamento, como el plan de marketing, ventas, recursos humanos, producción y finanzas, así como otras áreas funcionales.

A la planificación estratégica se le considera una herramienta administrativa, (Sainz, 2017) El diseño del camino que se debe seguir implica establecer objetivos y metas que guíen a la empresa hacia el horizonte deseado. Además, proporciona la información necesaria para tomar decisiones correctas en beneficio de la empresa. Los resultados de este proceso se reflejarán en el futuro, permitiendo que la compañía sea más exitosa y eficiente, logrando así satisfacer las necesidades de la mayoría de sus clientes.

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

Para que una empresa u organización utilice con eficacia la planificación estratégica, el proceso debe ser integral y complejo para tener en cuenta e incidir en los factores externos que rodean a la empresa es fundamental. Para (Lopez, 2002) Es esencial analizar internamente el

negocio para identificar los elementos fundamentales que contribuyen al éxito. Esto implica comprender los procesos y características distintivas del producto o servicio, así como dominarlos por completo para generar una ventaja competitiva.

Estos son los principales pilares que las empresas de hoy deben definir. Pueden usarlo para desarrollar su (visión, misión y objetivos estratégicos), en el transcurso de las operaciones diarias del mercado, participarán y ganarán visibilidad, es por ello; que los empresarios deben estar equipados con los recursos y habilidades adecuados. Independientemente del tamaño de su empresa, deben trabajar para lograr sus objetivos, y de esa manera obligan a la sociedad a cambiar más rápidamente a pesar de su complejidad (Velásquez, 2004).

En la actualidad, es crucial para las pequeñas y medianas empresas ser competitivas si desean sobrevivir. Esto implica ser capaces de anticipar y responder a los desafíos del entorno de manera efectiva, convirtiéndose en un referente en este aspecto. (Contreras, 2013). Estas empresas deben adaptar sus estrategias y estructuras organizativas, así como su enfoque de gestión, para poder ser más competitivas en el entorno económico actualmente cambiante. (Contreras, 2013).

El concepto de competitividad se difundió mayormente en las escuelas de negocios cuyo énfasis radicaba en que los actores de la competitividad logren mejorar y ampliar su posicionamiento dentro del mercado nacional e internacional; como guía para que los países puedan producir bienes y servicios que superen las perspectivas del mercado y a su vez mejore el ingreso y el bienestar de los ciudadanos.

Sin embargo hay quienes también consideran que al criterio de competitividad se debe incorporar el criterio del precio de los factores que implica incluir los criterios de competitividad tecnológica, capacidad de adaptación y composición de la demanda, donde además los factores externos que pueden influir en el desarrollo de la competitividad de la empresa deben ser

entendidos como factores sistémicos que implica el tener en cuenta el entorno general en el cual se desarrolla la empresa y por otra parte los factores estructurales que nos obliga a considerar la relación que tiene la empresa con el mercado en cual opera (Fagerber, 2005)

Es necesario además señalar que ya en 1947 el economista austriaco Alois Schumpeter consideró que el crecimiento de la competitividad es producto de la preponderancia de un entorno empresarial dinámico con continuas respuestas creativas hacia su competencia y en el cual la innovación y la productividad son factores críticos que desarrollan las capacidades de las empresas entendidas como la calidad del clima de negocios de las empresas y sofisticación de la estrategia empresarial (Cely, 2006)

Metodología

Por el tema en estudio, se decidió utilizar un muestreo no probabilístico muy específico. Se formuló una encuesta para los gerentes, debido a que son quienes toman las decisiones para su organización. Todas las encuestas se centraron en las operaciones que se generan por la planeación estratégica en 12 PYMES, que están dentro del sector de servicios que brindan las agencias de turismo de Cuenca, en la segmentación de las mismas se utilizó dos métodos, accesible debido a que existían maneras de acercamiento al segmento seleccionado, y otro método fue el homogéneo, para que la división sea clara.

La investigación tiene un enfoque cualitativo con dominio descriptivo recogido mediante un cuestionario compuesto por 10 preguntas y dividido en tres segmentos de análisis:

- 1) La planificación estratégica se identifica en la primera de las tres secciones.
- 2) Barreras para la correcta implementación de la planificación estratégica en organizaciones económicas.

3) Beneficios de la planificación estratégica en la empresa, a la que se aplica el cuestionario.

La tabla 1 presenta un cuestionario de encuesta diseñado para evaluar diferentes variables relacionadas con la planificación estratégica. Estas variables incluyen la aplicación de la planificación estratégica, las áreas prioritarias para su implementación, los beneficios que se obtienen de ella, los obstáculos que pueden surgir en su implementación y los comentarios de los gerentes sobre esta práctica.

Tabla 1

Distribución de los componentes para la estructuración de las preguntas del cuestionario

Componentes	N° de Preguntas
Aplicación de la planificación estratégica	3
Áreas prioritarias para su implementación	2
Beneficios obtenidos	3
Obstáculos que pueden surgir en la implementación	1
Comentarios de los gerentes sobre esta práctica	1
Total	10

Fuente: Formulario de validación de contenido **Elaborado por:** La autora

La información recopilada y las indagaciones utilizadas en el marco teórico sirven de base para el cuestionario, luego se modificó en base a encuestas que se habían realizado previamente en el campo (Salazar, 2014) realizó el estudio.

Los sujetos de la encuesta fueron los gerentes de varias empresas, para ello; se decidió buscar nombres de empresas en estas áreas por primera vez en mayo, ya que el acceso a los datos de contacto de la empresa se rige por la política de la empresa, para esto; se dio uso a una guía telefónica de la Ciudad de Cuenca.

Los registros obtenidos se transcriben sin realizar ningún tipo de manipulación, con el fin de analizar e interpretar la información alcanzada en a la investigación. Se realiza un análisis

adicional examinando los comentarios de los encuestados para sacar conclusiones importantes; se recolectó información enfocándose en cada meta distinta, la misma que fue examinada para descubrir las respuestas necesarias en esta investigación.

De acuerdo a los datos proporcionados por el Ministerio de Turismo de Ecuador, hasta enero de 2021 se contabilizan un total de 854 agencias de viajes duales en todo el país. De estas, 355 son clasificadas como agencias de viajes internacionales, mientras que 118 son categorizadas como agencias mayoristas. Además, se registraron 996 operadores turísticos. En conjunto, esto suma un total de 2323 establecimientos dedicados a esta industria en Ecuador. Del total registrado a nivel nacional, 90 pertenecen a la provincia del Azuay; y 46 específicamente a la ciudad de Cuenca, de las cuales se tomaron 12 empresas, siendo esta última la población de estudio de la investigación.

Por ende, la muestra se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = N * Z + e$$

$$n = 12$$

$$N = 12$$

e = margen de error de 0,4%

Z = Nivel de Confianza 95%

$$n = 12 * 0.95 + 0,4 = 12$$

Se implementó una fórmula más simple para poder calcular la muestra.

Para el análisis de los datos se establecieron tres objetivos, más concretamente; el número de preguntas del cuestionario se distribuyó de acuerdo con el alcance y los objetivos de la encuesta.

Primer objetivo: tiene por finalidad analizar “La existencia de razones para aplicar la planificación estratégica dentro de las empresas”, con el fin de identificar el estado actual del negocio y sus prácticas administrativas para mantener la estabilidad, se plantean las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Considera importante a la planificación estratégica dentro de la empresa?
- 2.- ¿En qué situaciones la empresa aplica la planificación estratégica?
- 3.- ¿De qué forma se lleva a cabo la administración en su empresa?
- 4.- ¿Cuáles son las áreas y los motivos, en las que se implementó la planificación estratégica?
- 5.- ¿Contribuye la planificación estratégica a cumplir los objetivos de la empresa?

Segundo objetivo: plantea “Exponer el nivel de importancia que tiene la planificación estratégica dentro de las PYMES”, basado en la experiencia empresarial antes, durante y después de la implementación de la planeación estratégica. Para poder entender y responder este objetivo en especial se seleccionó las preguntas:

6.- Si la empresa no ha aplicado ningún tipo de planificación estratégica, ¿Cómo lograron incrementar sus ingresos?

- 7.- ¿Contribuye la planificación estratégica, al crecimiento de la empresa?
- 8.- ¿Ha recibido asesoría o capacitaciones en temas inherentes a planificación estratégica?

Tercer objetivo: hace referencia a “Entender las barreras que se presenten al momento de implementar, ejecutar y dar un seguimiento al plan estratégico que se presente en las empresas”, describe las circunstancias que enfrentan los gerentes para que su empresa sobreviva en el mercado actual y se basa en la planificación para lograrlo. La pregunta que responde a este objetivo es:

9.- ¿Cuáles son los problemas que se generaron al plantear y hacer seguimiento de la planificación estratégica?

10.- Realice un breve comentario, sobre la importancia de la planificación estratégica para su organización.

Resultados

A continuación se detalla el análisis obtenido por cada una de las interrogantes planteadas en la investigación:

Figura 1

¿Considera importante la competitividad de la planificación estratégica dentro de la empresa?



Elaborado por: La autora

Los resultados alcanzados en la primera interrogante, determinan que la gran mayoría de encuestados representados por un 71% no tenían conocimiento a fondo sobre la competitividad de la planificación estratégica y mucho menos de cómo deben aplicarla dentro de las empresas, en tanto; que apenas el 29% indicaron que si conocían sobre la relevancia de la misma.

Figura 2

¿En qué situaciones la empresa aplica la planificación estratégica?



Elaborado por: La autora

En la pregunta 2 se evidencia, que casi en su totalidad representado por el 88% de los gerentes encuestados mencionaron que si han implementado la planeación estratégica en determinado momento en su tiempo de administración. Mientras que el 12% restante manifiestan que nunca han aplicado la planificación estratégica estando al frente de la administración de su organización.

Tabla 2

Actividades diarias de las empresas que implican una planificación estratégica

-
- Reuniones para conocer el estado de la empresa.
 - Se dan cierto tipo de comparación entre ventas de años pasados.
 - Cronogramas establecidos de actividades y las funciones del personal
 - Las metas a corto, mediano o largo plazo de la empresa.
 - Se establecen objetivos, en algunos casos la mayoría se cumple con un porcentaje demasiado bajo.
-

Fuente: Empresas analizadas. **Elaborado por:** La autora

Por su parte, en tabla adjunta se puede constatar los resultados alcanzados de la pregunta 3, que se refería a la forma como los gerentes llevan a cabo la administración de su empresa.

Evidenciándose que los administradores realizan un sinnúmero de actividades para poder conocer la situación de la empresa y poder alcanzar las metas planteadas.

Figura 3

¿Cuáles son las áreas y los motivos, en las que se compara la competitividad de la planificación estratégica dentro de las pymes?

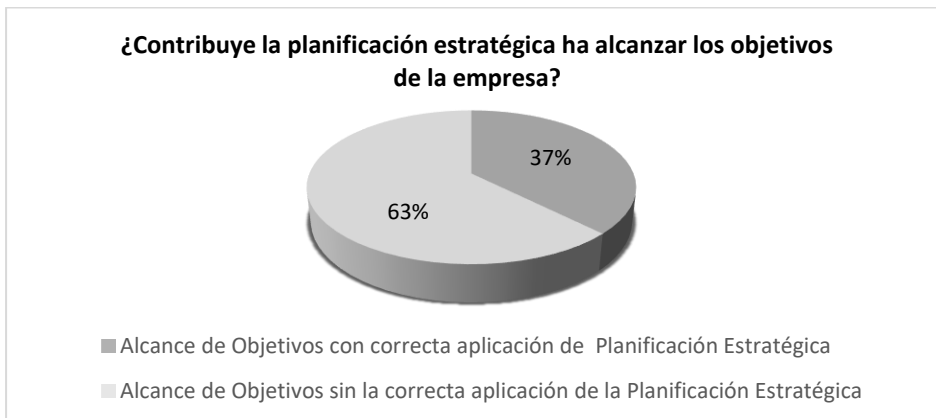


Elaborado por: La autora

Los resultados obtenidos en la pregunta 4, reflejan que la gran mayoría de encuestados representados por un 80% indicaron que han aplicado un plan estratégico dentro del área financiera. Por su parte el 20% restante lo han aplicado en las áreas de productividad y de ventas.

Figura 4

¿Contribuye la planificación estratégica a alcanzar los objetivos de la empresa?

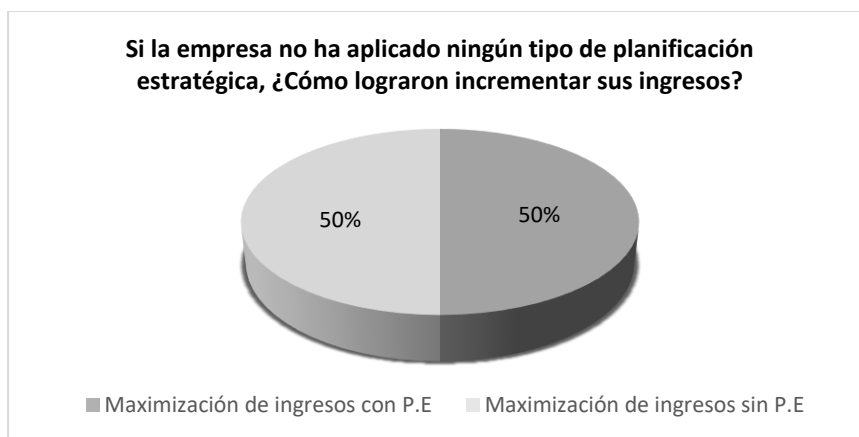


Elaborado por: La autora

En cuanto a la 5 pregunta planteada, el 37% de los encuestados manifiestan que han logrado el cumplimiento de los objetivos planteados gracias a una correcta aplicación de la planificación estratégica establecida en su empresa. En tanto; que el 63% indica que también lograron el cumplimiento de los objetivos de su organización, pero sin haber llevado a cabo ninguna planificación estratégica.

Figura 5

Si la empresa no ha aplicado ningún tipo de planificación estratégica, ¿Cómo lograron incrementar sus ingresos?

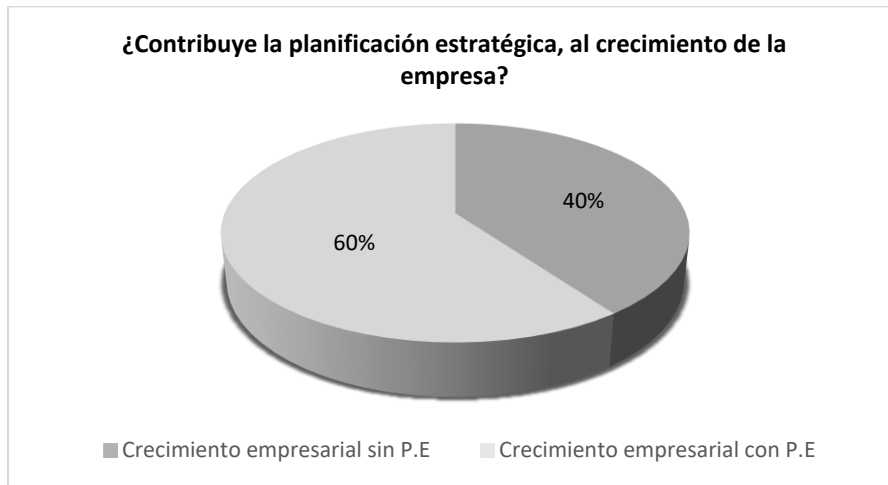


Elaborado por: La autora

Como se evidencia en la ilustración establecida por la interrogante 6, en iguales porcentajes del 50% los gerentes encuestados indicaron que lograron incrementar sus ingresos en base a la planificación estratégica establecida por la empresa. Mientras la otra mitad 50% tuvieron que implementar otros métodos para poder salir a flote, debido a una mala o una nula aplicación de la planificación estratégica de la organización.

Figura 6

¿Contribuye la planificación estratégica, al crecimiento de la empresa?



Elaborado por: La autora

La 7 interrogante planteada en la ilustración adjunta, permite establecer que el 60% de los encuestados manifiestan que han logrado alcanzar un crecimiento empresarial sin planificación estratégica; por su parte, el 40% restante han logrado dicho crecimiento gracias a la planificación estratégica establecida por la organización.

Figura 7

¿Ha recibido asesoría o capacitación en temas inherentes a planificación estratégica?



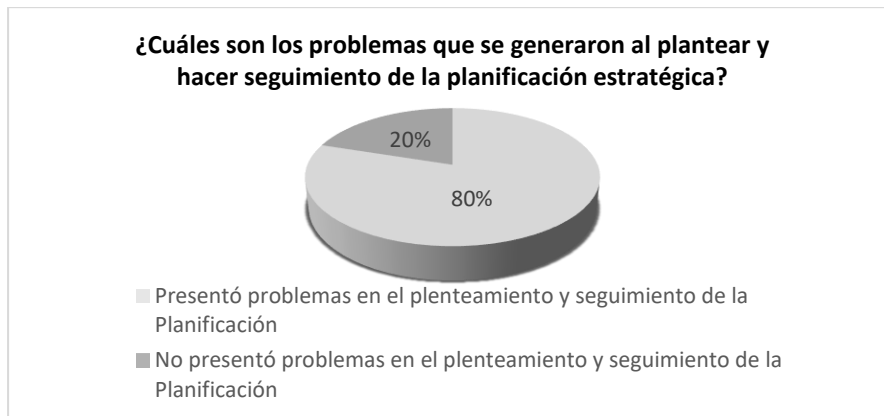
Elaborado por: La autora

Por su parte, los resultados alcanzados por la interrogante 8 sobre la asesoría de un experto en planificación estratégica, la mayoría de gerentes encuestados en un 77% supieron decir, que si

recibieron una capacitación completa; mientras que una minoría del 23% se auto informó sobre el tema para poder aplicar la planificación estratégica, jamás recibieron capacitación.

Figura 8

¿Cuáles son los problemas que se generaron al plantear y hacer seguimiento de la planificación estratégica?



Elaborado por: La autora

La ilustración correspondiente a la pregunta 9 reflejó, que la mayoría de gerentes en un 80% si presentaron problemas al momento de plantear la planificación estratégica, y al hacer el seguimiento a la misma. En tanto, que el 20% restante no tuvo inconvenientes al plantear ni al realizar el seguimiento de la planificación estratégica para la empresa.

En cuanto a la pregunta 10 no se puede establecer análisis alguno, en vista que es una opinión personal que establecen los encuestados respecto a la planificación estratégica.

Como resultado final podemos apreciar que aquellas empresas que aplican la planificación estratégica pudieron cumplir los objetivos, prepararse ante diversas situaciones problemáticas que en cierto caso se den, podemos observar que mediante la comparación de varias empresas, la mayoría de dirigentes de las mismas tenían algún tipo de conocimiento, pero no tan fundado y es por ello que recurrieron a realizar estudios necesarios pero obtener el conocimiento necesario.

Conclusiones

En cuanto al objetivo planteado al principio podemos concluir que la mayoría de Pymes poseen un conocimiento fundamentado sobre la correcta aplicación de las Pymes y la respectiva competitividad de cada uno de los aspectos de una correcta planificación estratégica y sobre como poder aplicarla de una manera adecuada para alcanzar cada uno de los objetivos planteados, es por ello que en los resultados observamos que la mayoría de gerentes encuestados conocían sobre la planificación estratégica y pudieron superar cualquier crisis presentada en aquel momento.

Mediante la información recolectada en la presente investigación, se puede señalar que la planificación estratégica en las PYMES de servicio en el área de agencias de turismo, está siendo infravalorada y desvalorizada, mediante la encuesta a los diferentes gerentes de las empresas se concluye que algunos demuestran por medio de las respuestas presentadas que los conocimientos que tienen sobre la planificación estratégica fueron escasos en un comienzo y hasta se consideran experiencias obtenidas por comentarios de otros gerentes que hayan implementado un plan estratégico, con el paso del tiempo ese enfoque ha cambiado notablemente con las capacitaciones que han recibido.

La planificación estratégica en las PYMES genera un gran impacto en ciertas áreas como son las operativas, administrativas y financieras, en si las partes esenciales para que la empresa pueda operar y ser estable dentro del mercado, la planificación permite que la empresa se vea a futuro en diversas situaciones, para alcanzar las metas propuestas por la empresa, se tienen que realizar un sinnúmero de actividades en todas las áreas que direccionen al cumplimiento de sus objetivos.

Se pudo observar en la comparación de los resultados que si existe ciertas empresas que aplican de manera correcta la planificación estratégica, por medio de las entrevistas que se realizó

a los gerentes de cada establecimiento, demostraron los conocimientos que poseen en las diversas áreas de análisis, con el paso del tiempo los empresarios han cambiado el enfoque para alcanzar los objetivos, prevenir problemas a futuro o en tal caso anticiparse a diversas situaciones que puedan ocurrir.

Recomendaciones

Cuando la empresa cuenta con una planificación estratégica

1. Mantenerse en constantes capacitaciones, en temas relacionados al desarrollo de la empresa y de los elementos necesarios para el mismo.
2. Estar al día con las actualizaciones de planificación estratégica, esto permitirá a la PYME estar actualizada en leyes y en las nuevas situaciones que se manejen dentro del mercado.
3. Considerar que la planificación estratégica que se plantea para la empresa, pone en marcha todas las acciones necesarias que se deben realizar para alcanzar los objetivos que tiene la empresa y elevar sus ingresos al máximo.
4. Crear una empatía estable entre la experiencia y la manera correcta de aplicar una planificación estratégica y tener paciencia para alcanzar los resultados esperados, este un valor importante que el administrador debe tener en consideración para alcanzar resultados positivos para la organización.

Cuando la empresa no cuenta con una planificación estratégica

5. Deben considerar, que la planificación estratégica genera grandes beneficios para la toma de decisiones dentro de la empresa, por lo tanto; adoptar a la brevedad posible la misma para la empresa.
6. Solo las empresas que aplican un plan estratégico alcanzan el logro de sus objetivos y sus metas.

7. Capacitar a los colaboradores de una manera efectiva en las actividades de planificación dentro de la empresa.
8. Controlar periódicamente las actividades operativas, lo que permitirá conocer de manera inmediata en qué situación se encuentra la empresa en la actualidad.

Trabajos futuros

El presente artículo sirve como base y contribuye con información concreta para futuras investigaciones con el fin de solucionar los problemas expuestos. Se presentan algunas propuestas para estudios posteriores que se desprenden de esta investigación con variables que no pudieron ser analizadas debido al alcance del artículo, entre ellos:

- Realizar una investigación donde se considere un mayor número de empresas comerciales de la Ciudad de Cuenca, con el fin de obtener resultados que permitan tener una visión generalizada de la problemática.
- Llevar a cabo un estudio comparativo de las agencias de turismo de la ciudad de Cuenca con otras ciudades, con la intención de obtener información sobre la eficiencia de sus sistemas de planificación estratégica.

Referencias

- Acosta, A. P., & Pérez, A. C. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *Universidad Rafael Beloso Chacín*, 7(2), 81-87. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706294&info=resumen&idioma=ENG>
- Bustamante, R., Ayala, T., Borja, N., Choez, R. (2020) La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Cely, N. (2006). Propuesta para mejorar la productividad e innovación de las pequeñas y medianas empresas. *Al Andar*, 5-13.

Chuga, J., Chamorro, B. (2020). ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS).

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento & Gestión*, 35(8), 152-181.

Fernández, A. (2004). Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y organizaciones (Diaz de Sa).

Fagerber, J., Srhlec, M., & Knell, M. (2005). Competitividad de las naciones. *Dynamic of industry and innovation: Organizations, Networks and systems*.

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

Guartasaca, D. C. (2014). Propuesta metodológica de planeación estratégica que contribuya de soporte a la gestión de las pymes en la ciudad de Macas; caso Almacén. *Uniandes*, 1 -146

Huilcapi, N., Troya, K., Ocampo, W. (2020) Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. Recuperado de: <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/851>

Kantis, H. (1996). Inertia and innovation in the strategic behaviors of Argentine SMEs. Buenos Aires: ECLAC.

Lemus, D. (13 de Abril de 2016). Control Interno para Pymes: Los beneficios de la planeación estratégica. Recuperado el 25 de 06 de 2020, de Auditool: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4110-control-interno-para-pymes-los-beneficios-de-la-planeacion-estrategica>

- Lopez, C. (11 of 04 of 2002). Gestipolis. Obtained from The key success factors:
<https://www.gestipolis.com/factores-claves-exito/>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Roca, R. (2014). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE ÉXITO EN EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES EN EL ECUADOR. TESIS, 1.
- Sainz, J. M. (2017). Plan Estratégico en la Práctica (Esic Editio). Recuperado de
<https://books.google.com.ec/books?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Troya Jaramillo, Alfonso (2009). La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana. Ecuador: Corporación Editora Nacional / Universidad Andina Simón Bolívar
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016a). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344.
<https://doi.org/http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-relevancia-de-laplanificacion-estrategica-en-las-pymes>
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 23, 26. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21209303.pdf>