

Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito

Degree of use of the elements that integrate strategic planning inside SMEs in Quito

**Andrés Palacio Fierro (1), Diego Mantilla Garcés (2), Patricio Arévalo Chávez (3),
Jorge Guadalupe Lan (4), Marco Cevallos Bravo (5)**

- (1) Universidad Tecnológica Indoamérica, andrespalacio@uti.edu.ec
- (2) Universidad Central del Ecuador, dmmantilla@uce.edu.ec
- (3) Universidad Tecnológica Indoamérica, patricioarevalo@uti.edu.ec
- (4) Universidad Tecnológica Indoamérica, jorgeguadalupe@uti.edu.ec
- (5) Universidad Central del Ecuador, mcevallos@uce.edu.ec

Fecha de recepción: 1 de abril del 2017
Fecha de aceptación: 22 de mayo de 2017

Resumen

La planeación estratégica es, sin duda, una herramienta ampliamente conocida y utilizada por las empresas, y eso lo demuestran los resultados de la presente investigación, en la que se evidencia que un 95% de las PYMES ubicadas en la ciudad de Quito la han incluido en sus estructuras organizativas por escrito; sin embargo, ya en la práctica, la ejecución de esta planeación, en la mayoría de las actividades de cada empresa, es un tema olvidado por el 40% de las PYMES investigadas. El estudio que aquí se presenta es de tipo exploratorio debido a la escasa literatura vinculada al tema en Ecuador. Por ende, dicho estudio pretende aportar nuevos elementos a la discusión aportando, desde lo práctico, ideas que permitan entender la lógica de la planeación estratégica y los elementos a tomar en cuenta en el momento de su implementación.

Palabras clave: Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Procedimientos

1. Introducción

La humanidad desde sus inicios realizó de manera informal actividades de planificación, muestra de ello son las grandes obras arquitectónicas de varias culturas y civilizaciones que se conservan hasta el día de hoy como legados de una coordinación precisa entre actividades y metas a corto y largo plazo [1].

Distintos enfoques han tratado de explicar la administración desde diferentes puntos y perspectivas. A continuación, se mencionan la filo-

Abstract

Strategic planning is undoubtedly a tool widely known and used by companies, and this is demonstrated by the results of this research, which shows that 95% of SMEs located in the city of Quito have included it in their organizational structures; However, in practice, the execution of this planning, in most of the activities of each company, is a forgotten topic for 40% of the SMEs investigated. The study presented here is an exploratory research due to the scarce literature related to the subject in Ecuador. Therefore, this study aims to contribute new elements to the discussion by providing, from the practical point of view, ideas that allow us to understand the logic of the strategic planning and the elements to be considered at the moment of its implementation.

Keywords: Vision, Mission, Objectives, Strategies, Procedures.

sofía de cada enfoque y sus principales exponentes.

Enfoque clásico

La historia reciente de la administración inicia con la revolución industrial donde con el uso de las máquinas en los procesos productivos, modificaron los modelos de organización del trabajo. La producción en serie y en grandes volúmenes, convirtieron a los campesino y artesanos, en trabajadores asalariados que realizaban sus actividades en fábricas [2].

Este cambio social iniciado a través de la revolución industrial, supuso un reto para varios investigadores, quienes trataron de encontrar una teoría que permitiese a los trabajadores y dueños de las fábricas ser más eficaces y productivos [3].

Enfoque general

Henry Fayol enfocó sus estudios, no tanto en el papel del trabajador, sino en la organización, entendida como una unidad productora de bienes y servicios. Fayol fue el pionero en postular a la gestión como un conjunto de funciones bajo la concepción de la universalidad de la administración. Formuló 14 principios generales para mantener la armonía y disciplina en la organización [4].

Para Fayol, todos los gerentes realizan cinco tipos de funciones bien definidas, éstas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En la actualidad la gran mayoría de textos unen las funciones de dirigir y coordinar dentro de la dirección propiamente dicha, reconociendo las cuatro actividades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar [5].

Otro de los enfoques generales de la administración es del sociólogo alemán Max Weber, quien postuló una teoría general unificada de las organizaciones y sus relaciones de autoridad. Describió una organización ideal a la que la denominó "burocracia" y la contextualizó en base a seis principios base para su funcionamiento. Dichos principios se han convertido en la actualidad en fuente de gran debate y controversia por parte de los actuales investigadores sociales, en varios ámbitos, sean estos organizaciones, políticos y legales [6].

Enfoque cuantitativo

Frederick Taylor fue el pionero en formular una teoría desde el punto de vista cuantitativo, y por medio del cual, determinó "la mejor manera en que un trabajador podría realizar su trabajo" a través de la aplicación del método científico en sus postulados. En 1911 publicó su libro: Principios de la administración científica y con ello el nacimiento de la administración moderna [7].

Los esposos Frank y Lillian Gilbreth, contratistas y constructores, realizaron varios trabajos de investigación aplicando los principios desarrollados por Taylor en el estudio de tiempos y movimientos en el sector de la construcción a la que denominaron: "economía de movimientos". Conceptualizaron 17 movimientos básicos a los que denominaron "therbligs". Con dichos movimientos, consiguieron disminuir las actividades

efectuadas por los albañiles en la construcción de paredes utilizando ladrillos, de 18 a 4 [8].

Enfoque contemporáneo

A pesar del amplio desarrollo teórico y práctico realizado mediante el desarrollo de la planificación a través los enfoques: clásico, general, cuantitativo y conductual, las organizaciones continuaban fundamentando la consecución de sus objetivos enfocadas únicamente en el corto plazo y con acciones muy concretas y operativas. Las organizaciones necesitan contar con herramientas que les permitiese proyectarse en escenarios futuros más largos y complejos. Se hizo por tanto necesario el desarrollar un plan estratégico en entornos discontinuos y caóticos [9].

Dichos esfuerzos se concretaron a través del desarrollo de la planificación estratégica. La planificación estratégica es relativamente reciente y tuvo sus inicios mediante la adaptación y traslado de las teorías de la estrategia empresarial a la dirección empresarial [10].

En 1944, los autores Von Neuman y Mongester plasmaron dicha teoría a través de su conocida obra "Teoría de juegos y comportamiento económico", cuya aplicabilidad en el campo microeconómico, militar y político, ha tenido gran impacto y trascendencia en los últimos años [11].

A pesar de la gran repercusión y trascendencia que tuvo la teoría de juegos, su aplicación al campo de la estrategia empresarial ha sido decepcionante. Es a inicios de los años cincuenta del siglo pasado, cuando realmente se despertó un interés concreto en el desarrollo de una verdadera teoría de la estrategia empresarial, como respuesta a una necesidad creciente de coordinar las decisiones individuales y mantener el control general de toda la organización [12].

La planificación estratégica formal se introdujo por primera vez en los Estados Unidos a mediados de los años cincuenta del siglo pasado. Este tipo de planificación tiene como fundamento el involucrar a toda la organización en acciones estratégicas concretas en periodos de tiempo largos. Desde entonces los sistemas de planificación estratégica se han ido perfeccionando cada vez más y en la actualidad forman parte de un extenso número de compañías grandes y medianas alrededor del mundo [13].

Finalizada la segunda guerra mundial, la posguerra fue una etapa de gran crecimiento económico y social, lo que condujo a un periodo de expansión y estabilidad económica en los

años sesenta sin precedentes. Esta estabilidad, permitió a las organizaciones mirar el futuro sin grandes cambios. La planificación a largo plazo tuvo como reto la coordinación y control de las actividades previstas en dichos periodos de tiempo. Como consecuencia de esta dinámica, el desarrollo de presupuestos financieros anuales tuvo gran auge y aceptación en los gerentes de la época. Los flujos de caja permitieron un control adecuado de los recursos involucrados en todas las actividades vinculadas en el plan estratégico. En esta época las empresas buscaron la administración adecuada del crecimiento y la minimización del riesgo a través de actividades como: la producción a escala eficiente, marketing masivo, integración vertical, inversión en tecnología, etc. [14].

Los departamentos de planificación estratégica al interior de las grandes empresas, tuvieron un rápido auge y crecimiento, de acuerdo a un estudio realizado por la Universidad de Cornell y el Instituto de Investigación de Stanford [15].

Los años setenta tuvieron como protagonista la primera crisis del petróleo, suceso que evidenció que el entorno económico no era tan estable como en años pasados. Se inició entonces un fuerte periodo de inestabilidad y turbulencia a escala mundial, lo que obligó a las organizaciones a abandonar sus planes corporativos a largo plazo por otros más flexibles a mediano plazo. En los años ochenta se desarrollaron conceptos como el análisis sectorial y de la competencia cuyo principal exponente y defensor fue Michael Porter [16].

En los años noventa, el centro de análisis se desplazó a la parte interna de la organización, es decir en el aprovechamiento y explotación adecuada de sus recursos y capacidades internas. Las principales filosofías desarrolladas en estos años fueron: "concepción de la empresa basada en los recursos" y "competencias y capacidades organizativas". Estas filosofías se centran en fomentar el desarrollo de competencias que no sean fácilmente copiables ni transferibles a otras organizaciones y que son concebidas como las verdaderas fuentes de ventaja competitiva [17].

A mediados de los años noventa y principios del nuevo siglo, se generó una fuerte tendencia entre los académicos y científicos sociales de la época, de la importancia del conocimiento como recurso clave e inagotable en el interior de las organizaciones. Peter Drucker, a través de su libro: "La sociedad post-capitalista", destacó la necesidad de generar una teoría económica que situara al conocimiento como eje de la produc-

ción de riqueza en una sociedad. Puntualizó que para alcanzar dicha riqueza no era indispensable la cantidad de conocimiento generado, sino la productividad, es decir, la calidad de este conocimiento [18].

En siguiente tabla se encuentra los principales enfoques de la administración.

Enfoque	Principios	Principales exponentes
Clásico	Cambio social iniciado a través de la revolución industrial	Adam Smith
General	Principios rectores de todo tipo de organización, sus relaciones de autoridad y funcionamiento	Henry Fayol Max Weber
Cuantitativo	Aplicación del métodos científicos que explican el funcionamiento de las organizaciones	Frederick Taylor Frank y Lillian Gilbreth
Conductual	Concepción del talento humano como eje central del comportamiento organizacional	Robert Owen Hugo Munsterberg Mary Parker Follett Chester Barnard
Contemporáneo	Teoría de Juegos. Desarrollo de la Planificación Estratégica y los enfoques a largo plazo. Teoría de los Recursos y Capacidades Internas Gestión del conocimiento.	Von Neuman y Mongester. Michael Porter Peter Drucker

Tabla 1: Principales enfoques de la Administración.

Administración estratégica

La administración estratégica es el conjunto de toma de decisiones que debe tomar una organización, que le permitan alcanzar sus objetivos a largo plazo. El proceso de planificación estratégica comprende: la realización de un análisis situacional, tanto externo como interno, diseño del plan estratégico a largo plazo, implementación y evaluación de la estrategia. Para ello, se hace indispensable la evaluación de oportunidades y amenazas del entorno, así como de las fortalezas y debilidades de la organización [19].

Las principales etapas en la formulación de una estrategia empresarial son [20]:

- Etapa 1: Formulación de la misión y visión estratégica.
 - o Análisis de la industria y del entorno regulatorio e institucional
 - o Análisis de los recursos, capacidades y actividades internas
 - o Análisis competitivo dinámico
 - o Análisis de ámbito vertical, horizontal, conglomerado y geográfico
- Etapa 2. Elección de los caminos de acción para alcanzar la misión y visión estratégica
 - o Selección de actividades, inversiones y procedimientos debe llevar a cabo la organización para alcanzar los objetivos planteados
- Etapa 3: Resultados
 - o Mostrar los resultados de los resultados de las acciones de la estrategia empresarial, en términos de medida de desempeño concretas, generalmente en parámetros económicos – financieros.

A continuación, se muestra la concepción aceptada de las etapas del proceso de administración estratégica [12]:

- Misión y visión
- Objetivos
- Análisis externo e interno
- Alternativas estratégica y selección
- Resultados

La primera tarea de un proceso de administración estratégica es la determinación de la misión y visión de la organización. La misión explica la razón de ser de la empresa. La visión es el deseo de la posición futura de la organización.

Los objetivos deben ser concretos y coherentes con los valores empresariales, con sus recursos internos y con la estructura de la organización.

El entorno de la empresa es complejo y toma en cuenta todas las influencias externas que influyen en las decisiones y resultados de la empresa. Estos factores son: económicos, sociales, políticos y tecnológicos. Las decisiones estratégicas comprometen recursos a largo plazo. La demanda de éstos, debe ser coherente con la accesibilidad de los mismos, tanto en cantidad como tipo de recursos.

La selección de las alternativas de acción estratégica, debe considerar los posibles escenarios futuros por los que la organización pudiese atravesar. Las condiciones para la toma de decisiones dependerán de tres condiciones que enfrenten los gerentes cuando toman estas decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre.

2. Método

Para el análisis de la presente investigación se ha tomado en cuenta a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la base datos entregada por la Cámara de Comercio de la ciudad de Quito. De aquella, la muestra obtenida fue de 267 empresas sobre un total de 2.207 PYMES, siendo que, para su determinación, se tomó en cuenta un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Adicionalmente, el método utilizado para catalogar a una empresa como PYME fue realizado bajo la consideración de la decisión 702 – artículo 3 de la Comunidad Andina de Naciones, la cual establece que las pequeñas empresas pueden ser consideradas cuando sus ventas anuales se encuentren entre USD 100,001 a USD 1.000.000, y las medianas empresas cuando se encuentren entre USD 1.000.001 a USD 5.000.000. Empresas con ventas inferiores a estos rangos son consideradas como micro empresas, y en rango mayores como grandes empresas.

Debido a la escasa literatura en Ecuador sobre este estudio, la investigación realizada fue de tipo exploratorio con temporalidad transversal, utilizando como método al cuantitativo a través de cuestionarios.

En estos cuestionarios se emplearon escalas para medir el grado de utilización de los elementos integrantes de un plan estratégico, siendo que el grado de utilización se refiere a la relación de estos elementos con el total de activida-

des empresariales que se realizan en una PYME, plasmadas en las medidas: alto, medio-alto, medio, bajo y nulo, según corresponda.

Para entender en qué consiste la relación de una actividad empresarial con cada uno de los elementos del factor estratégico, se presenta a continuación un ejemplo ficticio de una PYME, que se encuentra desarrollando una gama de nuevos productos, este tipo de acción se considera como actividad empresarial, la misma que está relacionada con la estrategia diversificación de productos, que a la vez proviene del objetivo de aumentar los ingresos, y por último, está enmarcada dentro de la misión y visión definidas por la empresa. En este ejemplo, el grado de utilización de cada elemento del plan estratégico para esta actividad es del 100%.

Teniendo en consideración lo anterior, es necesario conocer qué porcentaje del total de actividades tuvo correspondencia con cada elemento analizado (visión, misión, objetivos-estrategias). Para alcanzar dicho objetivo, se tomará en cuenta a todas las actividades que se encuentran relacionadas al elemento analizado, si estas están entre el 81% y el 100%, el grado de utilización se lo considera como alto; del 61% al 80% como medio-alto; del 41% al 60% como medio; del 1% al 40% como bajo. El nulo, significa que, a pesar que los elementos se encuentran en un plan estratégico, su relación con las actividades es del 0%. En las figuras del 1 al 5, que se encuentran en la sección “resultados”, se observan los porcentajes alcanzados por la visión, la misión y los objetivos-estrategias.

Para recabar la información de cada empresa necesaria para alcanzar esos resultados, fueron necesarias dos fases: la primera a través de una llamada telefónica para obtener una reunión, la misma incluyó principalmente los propósitos de la investigación, y la segunda fue la visita a cada compañía para realizar la encuesta, posteriormente, para el procesamiento de la información fue utilizado el sistema SPSS.

Por último, y para tranquilidad de las empresas, hubo el compromiso de no relevar la información suministrada por parte de la empresa a ninguna tercera parte, ni utilizar la misma para otros objetivos que no fuera la realización de este estudio, adicionalmente, todas las empresas participaron de forma voluntaria.

3. Resultados

Para analizar los resultados correspondientes al grado de utilización de los elementos de la planeación, se separó al factor estratégico (1) del factor operacional (2).

(1). Grado de Utilización del Factor Estratégico.

Los elementos analizados del factor estratégico que se midieron en las PYMES fueron: visión, misión y objetivos con sus estrategias (Ver figuras 1, 2 y 3).

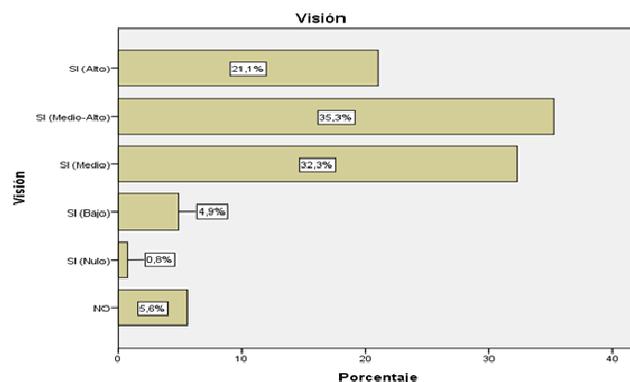


Figura 1: Grado utilización de la visión.

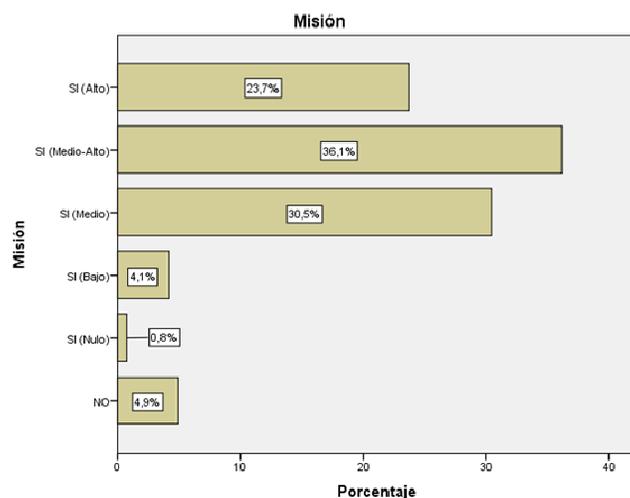


Figura 2: Grado de utilización de la misión

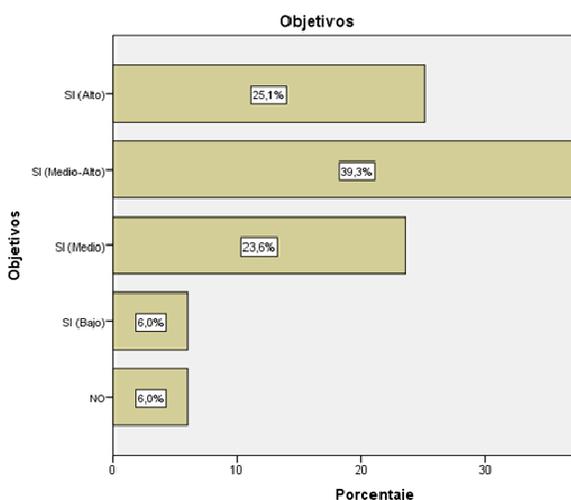


Figura 3: Grado utilización de objetivos-estrategias.

Los resultados muestran que, de los tres elementos analizados, solamente entre el 4,9% al 6% de las empresas “NO” tienen por escrito un plan estratégico. Lo que quiere decir, analizándola desde otra óptica, que alrededor del 94% al 95% de las empresas encuestadas, si tienen un plan con estos elementos incluidos, además, que en alguna medida los tienen relacionados con sus actividades de negocio.

Dentro de estas relaciones, los resultados alcanzados en el grado alto de utilización fueron: para la visión el 21,1% de las empresas, para la misión el 23,7%, para los objetivos-estrategias el 25,1%.

En el grado medio – alto de utilización, para la visión el 35,3%, para la misión el 36,1%, para los objetivos y estrategias el 39,3%.

En estos dos primeros grados se observa porcentajes muy similares para cada elemento, apenas separados por pocos puntos, es decir, que la mayoría de actividades empresariales realizadas por estas PYMES tienen una muy buena secuencia de todos los elementos del plan.

En el grado medio, para la visión obtuvo el 32,3%, para la misión el 30,5%, para los objetivos-estrategias el 23,6%. En el grado bajo, para la visión el 4,9%, para la misión el 4,1%, para los objetivos-estrategias el 6,0%.

En estos dos últimos niveles, ya se aprecia una mayor diferencia entre los porcentajes de cada elemento, por lo que la eficacia de estas PYMES para tomar en cuenta a todos los elemen-

tos en una actividad no es consistente, cabe la pena resaltar que estas compañías representan alrededor de la tercera parte de las PYMES.

(2). Grado de Utilización del Factor Operativo.

Los elementos del factor operativo que se midieron en las PYMES fueron la ejecución de las políticas empresariales y los procedimientos (Ver figuras 4 y 5).

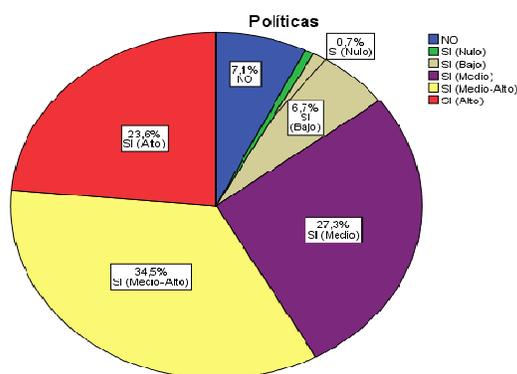


Figura 4: Grado utilización de las políticas.

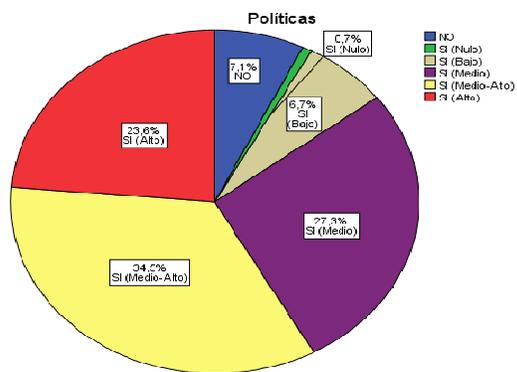


Figura 5: Grado utilización de los procedimientos.

La metodología para este factor fue la misma utilizada que para el factor anterior, siendo sus

resultados: para el grado de utilización alto, en las políticas se obtuvo el 23,6% y para los procedimientos el 29,2%. En el grado medio-alto de utilización, para las políticas el 34,5% y para los procedimientos el 36,7%.

En el grado medio de utilización, para las políticas el 27,3% y para los procedimientos el 16,5%. En el grado bajo de utilización, para las políticas el 6,7% y para los procedimientos el 5,2%.

Al igual que el factor estratégico, las empresas con niveles de utilización alto y medio alto mantienen cierta correspondencia entre las actividades y todos los elementos operativos. Además, también de manera similar al anterior factor, el nivel bajo, pero principalmente el nivel medio muestra una diferencia muy marcada entre la utilización de los procedimientos y las políticas.

4. Discusión

El principal punto positivo dentro de este estudio es el relacionado con la elaboración del plan estratégico, el cual lo realiza un 95% de las PYMES; sin embargo, en lo referente a la aplicación de los principales elementos de dicha herramienta en las actividades empresariales (visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos), por un lado, ésta solamente se ejecuta en una forma casi integral en un 22% de las empresas, pero, por otro lado, existe un 40% de las PYMES que manifiestan que el grado de aplicación es mínimo o nulo. Esto se corrobora con los planteamientos de Sainz de Vicuña. Dicho autor, además recomienda que, para evitar estos desajustes, el plan estratégico deberá ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse a los mercados cambiantes [21].

Adicionalmente, otros resultados muestran que los elementos operativos (política y procedimientos) son menos utilizados que los estratégicos (visión, misión, objetivos, estrategias), de tal manera que, en algunos casos, un 11,6% de las empresas no llegan a tener ni un solo procedimiento formal para realizar sus actividades, resultado que concuerda con los hallazgos de Codina; quien también manifiesta que lo anterior es perjudicial para la empresa, debido a que esta fase operativa es esencial para que los empleados de una organización realicen sus actividades en concordancia con la fase estratégica [22].

Así mismo, es necesario recalcar, que si bien, por una parte, este estudio revisa la aplicación de los principales elementos de la planeación estratégica en las PYMES, por otra, desconoce si cumplen o no con las fases del proceso de elaboración de un plan estratégico, así también, no se investiga cómo fueron realizadas. Esto debido a que el campo de esta investigación es solamente inicial, para este amplio tema.

Para las empresas el cumplimiento de estas fases es fundamental para una correcta elaboración del plan, en especial la primera etapa, la cual se refiere tanto al análisis de la situación externa e interna de la empresa, como al diagnóstico resultante de este análisis. Todo esto debido, a que las siguientes etapas, como la creación de los elementos integrantes del plan, se nutrirán con los supuestos provenientes de la primera, supuestos que a futuro deberán tener relación con el entorno; si esto no se diera, no se podría tampoco aplicar estos elementos estratégicos propuestos en las venideras actividades de la empresa.

Por último, este estudio exploratorio abre las puertas para una gran cantidad de investigaciones posteriores, entre algunas de las más importantes: conocer y analizar las razones y/o causas porque el plan estratégico no es ejecutado a totalidad por todas las PYMES en la ciudad de Quito, a pesar de que lo tienen escrito; cuáles son las fases que utilizan las PYMES para desarrollar su plan, y cómo garantizan que las premisas escogidas son las adecuadas; analizar las metas del plan estratégico con los resultados alcanzados para conocer la efectividad del plan y cuál es el porcentaje de éxito con respecto a la antigüedad de la empresa.

5. Referencias

- [1] George Jr, C. 1968. *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs: NJ: PrenticeHall.
- [2] Cardona, C. R., & Salazar, M. D. 2016. *Fundamentos de administración*. Ecoe ediciones.
- [3] Rodríguez Carrasco, J. M. 2014. *El origen y significado de los principios de la dirección científica de Frederick W. Taylor y su adopción en Europa en el primer tercio del Siglo XX*. Tesis doctoral: UNED.
- [4] Chávez, R., Macluf, J., & Beltrán, L. 2016. *Founding the origin of the organizational climate, from the perspective of school management: a theoretical approach*. *Ciencia Administrativa*, (1): 9-14.
- [5] Robbins, S., & Decenzo, D. 2003. *Fundamentos de Administración*. Tercera edición. México: Pearson Prentice Hall.
- [6] Pamplona, F. 2017. *Legitimidad, Dominación y Racionalidad en Max Weber*. *Economía y Sociedad*, (8): 187-200.

- [7] Taylor, F. W. 1914. The principles of scientific management. Harper.
- [8] Paolini, N., Denda, E., & Tirachini, B. 2016. Tres Mujeres en la Administración: Lillian Moller Gilbreth, Mary Parker Follett y Joan Woodward. *Ciencias Administrativas*, (7): 57-65.
- [9] Alarcón, J. C., Carrillo, J. I., & Tapia, M. L. 2017. La planificación Estratégica en el Desarrollo Empresarial. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-30.
- [10] Schelling, T. 1980. The strategy of conflict. Cambridge: Harvard University Press.
- [11] Von Neumann, J., & Morgenstern, O. 2007. Theory of games and economic behavior. Princeton university press.
- [12] Grant, R. 1998. Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid - España: Civitas.
- [13] Mintzberg, H., & Quinn, J. 2007. Planeación estratégica. España: Ediciones Díaz de Santos.
- [14] Grant, R. 2006. Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Quinta edición. Madrid: Civitas.
- [15] Gilmore, F. (1970). Formulation and Advocacy of Business Policy. Nueva York. Cornell University Press: Ithaca.
- [16] Porter, M., & Kramer, M. 2006. Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12): 42-56.
- [17] Cardona, R. 2011. *Estrategia basada en los recursos y capacidades: criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*. Medellín - Colombia: Universidad EAFIT.
- [18] Drucker, P. 1994. *La sociedad Post Capitalista. Primera edición*. México: Editorial Norma.
- [19] Wheelen, T., & Hunger, J. 2007. *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y casos*. México: Pearson.
- [20] Tarzuján, J. 2013. Fundamentos de Estrategia Empresarial. Cuarta edición actualizada. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- [21] Sainz de Vicuña, J.M. 2015. El plan estratégico en la práctica. Cuarta edición. Madrid: ESIC.
- [22] Codina, A.J. 2010. El arte de la ejecución de la estrategia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24):213-224.

Autores



Andrés A. Palacio Fierro.

MSc. in Project Management por la University of Salford, Inglaterra. MBA en Dirección Empresarial y Marketing por ESIC, España. Docente de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Ex docente de la Escuela Politécnica Nacional, UIDE, UISEKy Universidad Del Pacífico. Consultor y Empleado.



Diego Mantilla.

Magíster en Gerencia Contable y Finanzas Corporativas por la Universidad Central del Ecuador; Experto en procesos eLearning y Gestión de la Calidad. Docente titular de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central.



Patricio Arévalo.

Doctor por la Universidad de Lleida en Innovación en la Empresa y Territorio. Docente-Investigador de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Ex docente de la Universidad Andina Simón Bolívar, UISEK, UIDE y PUCE.



Jorge Guadalupe

Doctor(PhD) en Economía por la Universidad Jules Verne d'Amiens en Francia, año 2012; Master en Políticas Económicas y Sociales por la Universidad Pierre Mendes France de Grenoble en Francia, año 2006; Economista por la Universidad Central del Ecuador, año 2005.

Marco Cevallos

Magíster en Educación Superior por la Universidad Central del Ecuador; Licenciado en Ciencias de la Educación, especialización Comercio y Administración por la Universidad Central del Ecuador. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central.

Citar el artículo:

Palacio, A., Mantilla, D., Arévalo, P., Guadalupe, J. & Cevallos, M. (2017). Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito. *CienciAmérica*, 6 (2), 7-14.

<http://www.uti.edu.ec/index.php/cienciamerica-2017-2.html>