



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR COMERCIAL DE LA  
COMUNA SAN PABLO, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**Ronny Nixon Pozo Armijos**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2024**

### **Aprobación del profesor tutor**

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “**Planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena, año 2023**”, elaborado por el **Sr. Ronny Nixon Pozo Armijos**, egresado(a) de la Carrera De Administración De Empresas, Facultad De Ciencias Administrativas De La Universidad Estatal Península De Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciado En Administración De Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente,**

---

**Ing. José Palacios Meléndez**

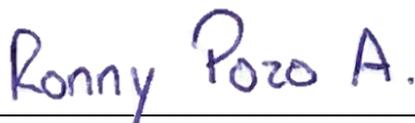
**Profesor tutor**

### **Autoría del trabajo**

El presente trabajo de titulación denominado “**Planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena, año 2023**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad Estatal Península Santa Elena.

Yo, **Ronny Nixon Pozo Armijos** con cedula de identidad número **2450004995** declaro que la investigación es absolutamente original, autentica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal de Santa Elena.

Atentamente



---

**Ronny Nixon Pozo Armijos**

**C.C. No: 245000499-5**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza y la confianza durante todo mi proceso de formación académica, a mi querida madre Janneth Margarita Armijos Borbor por su apoyo incondicional, amor constante, enseñanzas auténticas sobre el valor de la perseverancia y el sacrificio para lograr cada objetivo.

Quiero agradecer a mis queridos hermanos Ingrid Pozo Armijos, Cesar Pozo Armijos, Gabriela Pozo Armijos, Kenneth Pozo Armijos y sobre todo a mi novia Wendy López De La O por sus constantes alientos, permanecer siempre a mi lado, festejando mis logros, animándome en alcanzar mis sueños y desafíos, los cuales han sido importantes para lograr cada objetivo que me prepongo.

Sin quedarse atrás agradecer a mi tutor José Palacios Meléndez por su orientación experta, su invaluable asesoramiento y su dedicación inquebrantable a lo largo de este proyecto.

*Pozo Armijos Ronny Nixon*

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación primeramente a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. A mi madre Janneth Armijos Borbor, por su amor y apoyo incondicional. A mi padre Jacinto Pozo Domingue, que desde el cielo me cuida y me inspira a seguir adelante. A mis hermanas Ingrid Pozo Armijos, Gabriela Pozo Armijos, Cesar Pozo Armijos, Kenia Pozo Armijos y Kenneth Pozo Armijos, por su constante ánimo y compañía en esta travesía. Y a mi novia Wendy Lopez De La O, por su amor y paciencia, y por estar siempre a mi lado.

*Pozo Armijos Ronny Nixon*

**Tribunal de sustentación**

.....

**Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.**

**Director de la Carrera**

.....

**Eco. Hermelinda Cochea Tomalá, Mgtr**

**Profesora Especialista**

.....

**Ing. José Palacios Meléndez, MSc.**

**Profesor Tutor**

.....

**Ing. Sabina Villón Perero, Mgtr.**

**Profesora Guía de la UIC**

.....

**Lic. Julissa González González**

**Secretaria de la carrera  
de administración de empresas**

## Índice del contenido

Resumen:.....	10
Introducción .....	12
Capítulo I .....	20
Marco Referencial.....	20
Revisión de la literatura.....	20
Desarrollo de teorías y conceptos.....	24
Planificación estratégica:.....	24
Fundamentos legales .....	32
Capitulo II.....	34
Metodología .....	34
Diseño de la investigación.....	34
Métodos de la investigación.....	35
Población y muestra .....	36
Población .....	36
Muestra .....	36
Recolección y procesamiento de datos: .....	37
Capítulo III.....	39
Resultados y Discusión .....	39
Análisis de los resultados .....	39
Análisis de los resultados de entrevista .....	39
Discusión:.....	59
Propuesta:.....	61
Conclusión .....	71
Recomendaciones .....	72
Bibliografía .....	73
Apéndice .....	78

**Índice de tablas:**

Tabla 1 Descripción de la población .....	36
Tabla 2 Resumen de procesamiento de Casos .....	38
Tabla 3 Alfa de Cronbach .....	38
Tabla 4 Edad .....	42
Tabla 5 Nivel de Estudio .....	43
Tabla 6 Misión – Visión .....	44
Tabla 7 Objetivos Empresariales .....	45
Tabla 8 Valores Corporativo .....	46
Tabla 9 Valores Corporativo .....	47
Tabla 10 Análisis Interno .....	48
Tabla 11 Análisis Externo .....	49
Tabla 12 Procedimiento .....	50
Tabla 13 Procedimiento .....	51
Tabla 14 Estrategias .....	52
Tabla 15 Estrategias .....	53
Tabla 16 Seguimiento .....	54
Tabla 17 Seguimiento .....	55
Tabla 18 Supervisión.....	56
Tabla 19 Planificación estratégica.....	57
Tabla 20 Planificación estratégica.....	58
Tabla 21 Factores Internos .....	63
Tabla 22 Factores Externos .....	64
Tabla 23 FODA.....	65
Tabla 24 Correlación.....	66
Tabla 25 Estrategias .....	67
Tabla 26 Estrategias de comunicación.....	68
Tabla 27 Estrategias para el fortalecimiento de los negocios comerciales .....	68
Tabla 28 Estrategias de fidelización.....	69
Tabla 29 Estrategias de capacitación .....	70

## Índice de figuras:

Figura 1 Edad.....	42
Figura 2 Nivel de estudio.....	43
Figura 3 Misión - Visión.....	44
Figura 4 Objetivos Empresariales.....	45
Figura 5 Valores Corporativo.....	46
Figura 6 Valores Corporativo.....	47
Figura 7 Análisis Interno.....	48
Figura 8 Análisis Externo.....	49
Figura 9 Procedimiento.....	50
Figura 10 Procedimiento.....	51
Figura 11 Estrategias.....	52
Figura 12 Estrategias.....	53
Figura 13 Seguimiento.....	54
Figura 14 Seguimiento.....	55
Figura 15 Supervisión.....	56
Figura 16 Planificación estratégica.....	57
Figura 17 Planificación estratégica.....	58

## Índice de apéndice

Apéndice 1 Matriz de consistencia.....	78
Apéndice 2 Certificado de validación de instrumentos.....	79
Apéndice 3 Cuestionario de entrevista.....	80
Apéndice 4 Cuestionario de encuesta.....	81
Apéndice 5 Certificado de antiplagio.....	82
Apéndice 6 Cronograma de actividades.....	84
Apéndice 7 entrevistas al presidente y dirigente de asociación de la comuna San Pablo.....	85
Apéndice 8 encuestas a dueños de negocios comerciales.....	85



## **Planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena, año 2023**

### **AUTOR:**

Ronny Nixon Pozo Armijos

### **TUTOR:**

Ing. José Palacios Meléndez

### **Resumen:**

El presente trabajo de titulación se centra en la aplicación de la planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena. Este estudio es importante debido a que sirve como guía para mantener la dirección empresarial, generar nuevas estrategias basadas en factores identificados, y corregir las inconsistencias a tiempo. El objetivo principal es establecer una planificación estratégica mediante un análisis de la situación actual que impulse el desarrollo en el sector comercial de esta comunidad. Se utilizó un diseño no experimental con un enfoque misto y un alcance descriptivo. La investigación se enfocó en analizar la situación actual sin intervenir en ella directamente. Se recolectaron datos mediante entrevistas y encuestas dirigidas a directivos y dueños o encargados de negocios en la comunidad. Los resultados revelaron una escasez de conocimiento y baja implementación de la planificación estratégica en las actividades de los negocios. Basado en el análisis situacional y la identificación de factores, se formuló un plan de acción que propone estrategias de comunicación, fidelización y capacitación. Las conclusiones destacan la necesidad de mayor conocimiento sobre la planificación estratégica para evitar depender exclusivamente de estrategias empíricas, las cuales limitan el desarrollo completo de los negocios.

**Palabras claves:** *Planificación, estrategias, desarrollo, negocios*



**Strategic planning in the commercial sector of the San Pablo Commune, Province of Santa Elena, year 2023**

**AUTHOR:**

Ronny Nixon Pozo Armijos

**TUTOR:**

Ing. José Palacios Meléndez

**Abstract**

This degree work focuses on the application of strategic planning in the commercial sector of the San Pablo commune, province of Santa Elena. This study is important because it serves as a guide to maintain business direction, generate new strategies based on identified factors, and correct inconsistencies in time. The main objective is to establish strategic planning through an analysis of the current situation that promotes development in the commercial sector of this community. A non-experimental design was used with a misto approach and a descriptive scope. The research focused on analyzing the current situation without intervening in it directly. Data were collected through interviews and surveys aimed at managers and business owners or managers in the community. The results revealed a lack of knowledge and low implementation of strategic planning in business activities. Based on the situational analysis and the identification of factors, an action plan was formulated that proposes communication, loyalty and training strategies. The conclusions highlight the need for greater knowledge about strategic planning to avoid relying exclusively on empirical strategies, which limit the complete development of businesses.

**Keywords:** *Planning, Strategy, Development, Business*

## Introducción

La planificación estratégica es el proceso que involucra el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, la implementación de planes, asignaciones de recurso y la gestión del tiempo requerido para alcanzar dichas metas. Con la composición de nuevos desafíos, sugieren ideas novedosas, lo que obliga a cambiar las funciones principales de la planificación, orientación y coordinación de los actores involucrados en la etapa de aplicaciones de planes, seguimientos y evaluación de las actividades, políticas y programas creados de acuerdo con la planificación. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009)

El resultado de todo este contexto ha sido el establecimiento de nuevos sistemas de planificación estratégica. Este análisis conduce a la superación de los sistemas de PE tradicionales, lo que tiene un impacto en los procesos de control y toma de decisiones. En este nuevo escenario tan competitivo, la función planificadora ha perdido su atractivo más importante, por lo que las empresas utilizan los conocimientos y estrategias para llevar a cabo la implementación de manera práctica, sin tener una planificación formal, ya que este evento no solo ocurre en Ecuador, sino que es un problema global.

Existen varias razones por las que este tema es muy importante para los negocios comerciales, primero porque permite a las organizaciones tener una orientación y enfoque a largo del tiempo, lo que permite generar una visión más clara acompañada de una estrategia. Además, la creación de valor a través de la competitividad es una ventaja, ya que en la actualidad el mercado empresarial es sumamente competente, lo que dificulta que las empresas trabajen en conjunto.

Desde el punto de vista de Armijo (2011), la planificación estratégica es más bien una herramienta que se ocupa a nivel organizacional para establecer estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos y para el control de gestión. Si bien, en varias experiencias universales (México, Canadá, Nueva Zelanda, Colombia, etc.), se ha revalorizado la planificación estratégica para apoyar los procesos de definición de los planes nacionales de desarrollo o la definición de las prioridades y ejes estratégicos de desarrollo de mediano y largo plazo. A medida que las empresas enfrentan desafíos económicos, sociales y tecnológicos en un entorno globalizado, la capacidad de planificar se vuelve aún más importante para su subsistencia y crecimiento.

En el país existen 884.236 pymes, representando aproximadamente el 98% del total del entorno empresarial. Se dedican principalmente a las actividades de servicio y comercio. Mediante una revisión de fuentes secundarias, se ha evidenciado que la problemática radica en que las pymes presentan dificultades para el desarrollo de la planificación estratégica, tal como lo afirma Troya (2009), que el 61% de las pymes ecuatorianas no lo aplican, por motivo de que estas trabajan de manera empírica basándose en su experiencia (p. 126).

La limitada visión de estrategias y objetivos empresariales a futuro son rasgos distintivos de la situación actual del sector comercial en el país, ya que muchas empresas operan de manera reactiva, tomando decisiones basadas en circunstancias inmediatas en lugar de tener un plan estratégico que permita alcanzar metas. Este bajo alcance puede llevar a la pérdida de oportunidades, ineficiencia operativa y la inhabilidad para enfrentar la competencia de manera segura, pero que también puede tener efectos con el tiempo en su capacidad para adaptarse y crecer en un entorno empresarial en constantes cambios...

Como afirma Argoti (2016), “La importancia de realizar una planificación estratégica es ayudar a las empresas porque permite mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos y mejorar e innovar de manera constante para mantenerse y crecer en tiempos de globalización y avances tecnológicos, lo cual exige un alto grado de preparación, habilidades y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización”. Esto no solo implica reconocer las dificultades y obstáculos actuales, sino también sugerir soluciones creativas y adaptadas a las necesidades locales para fomentar una cultura de planificación estratégica en el ámbito empresarial del país (p.19).

Es fundamental analizar la poca planificación estratégica, debido a su impacto en el desempeño y competitividad del sector comercial en Ecuador, que deben abordarse para mejorar el éxito y promover el desarrollo de las comunidades, identificando los obstáculos específicos que enfrentan las empresas locales en la implementación de planes estratégicos y proponer soluciones adaptadas a las necesidades y recursos disponibles en el país. Así pues, el objetivo es crear un futuro próspero y sostenible en Ecuador, cuyos negocios puedan mejorar y contribuir positivamente al bienestar de los ecuatorianos.

La comunidad humana, sin importar lo avanzada que sea, necesita tanto de herramientas, instrumentos y procedimientos que permitan contar con los fundamentos y metas a nivel general. Esto contribuye a la organización de sus acciones a fin de obtener todos los medios necesarios para hacerlo realidad. En las organizaciones contemporáneas, la planificación es una disciplina que forma parte de una descendencia de materiales afines, como la administración, gestión y diversidad de políticas... Aunque depende del contexto en el que se desarrolló, se plantean diferentes fundamentos y herramientas, compartiendo el desafío de contribuir a las acciones. (Máttar & Cuervo, 2017, pág. 21)

En consecuencia, esta herramienta no solo ayuda en la definición de objetivos y metas, sino que también debe estar vinculada al desarrollo de planes estratégicos para diversos proyectos. A medida que avanza la planificación, es importante tener en cuenta etapas esenciales como la formulación, implementación y evolución. De estos tres aspectos, la última etapa es la más significativa, debido a que la evaluación es el proceso fundamental que permite medir el progreso y ajustar o reprogramar las acciones según sea necesario.

El análisis de la planificación estratégica en las empresas del sector público de la provincia de Santa Elena detectó que los administradores de este sector en su totalidad reconocen la etapa de planificación. Según el análisis, se ha demostrado que este proceso se utiliza solo para completar el proceso de adquisición de recursos, lo que indica que la planificación debe ser vista como una de las herramientas que aporten efectivamente a las organizaciones. (Bacilio et al., 2018)

Actualmente, muchos negocios de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena, Ecuador, operan sin un plan estratégico definido, lo que dificulta adaptarse a los cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades a causa de la limitada planificación estratégica que puede resultar en la pérdida de ventaja competitiva y la limitación del potencial de crecimiento de las empresas locales. Además, hay otras barreras para su desarrollo empresarial en el país, como la carencia de recursos financieros y capacitación especializada.

Por esta razón, esta investigación tiene como objetivo comprender la relevancia de la planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo. Dado que esta herramienta es importante para identificar el contexto en que operan, se pretende analizar si las empresas de esta área la están implementando. Tras evaluar la situación actual, se propondrán mejoras estratégicas para optimizar su uso.

Como parte del **planteamiento del problema**, es importante mencionar el sector comercial como un papel esencial para el crecimiento y el desarrollo de los países, pero este sector enfrenta varios desafíos, incluyendo la creciente competencia, los cambios en las preferencias y el comportamiento de los consumidores, lo que hace necesaria una planificación estratégica efectiva para asegurar su sostenibilidad y competitividad con el tiempo.

En la comuna San Pablo, los negocios comerciales se enfrentan a una serie de problemas que afectan su disposición para operar de manera eficiente y competitiva por la insuficiente planificación estratégica sólida dentro de cada negocio. Es uno de los principales problemas identificados en este ámbito, lo que limita su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, aprovechar las oportunidades de crecimiento, y reducir los riesgos asociados con la operación comercial.

La situación actual de muchos negocios de la comuna San Pablo se caracteriza por carecer de una visión evidente en el transcurso del tiempo y escasez de objetivos empresariales. La mayoría de las empresas operan de manera reactiva, tomando decisiones basadas en circunstancias inmediatas, en lugar de contar con un plan estratégico que les permita alcanzar metas a futuro. Esta deficiencia conlleva la pérdida de oportunidades comerciales, ineficiencia operativa e incapacidad para enfrentar la competencia.

La comuna San Pablo no cuenta con los recursos y la formación adecuada para crear e implementar un plan estratégico eficaz, debido al poco conocimiento especializado en planificación estratégica y la escasez de fondos disponibles para invertir en este tipo de iniciativas. Esta situación se evidencia al analizar la situación actual del sector comercial de la comuna, donde no existe un enfoque estratégico definido ni acciones concretas de planificación.

Ante esta situación, es importante describir cómo la inexistencia de planificación estratégica tiene un impacto en el desempeño y la competitividad en el sector comercial de la comuna San Pablo. Determinar los obstáculos específicos que enfrentan los negocios locales en la implementación de la planificación estratégica y proponer soluciones adaptadas a las necesidades y recursos disponibles son aspectos fundamentales que deben abordarse para mejorar el éxito y promover el desarrollo económico en la comunidad.

A través de un análisis detallado de las prácticas actuales de planificación, así como de las percepciones y experiencias de los autores clave del sector, se busca identificar los desafíos, oportunidades y mejores prácticas en materia de planificación estratégica.

Para efectuar el presente trabajo de investigación, **la formulación del problema** se realizará de manera clara y oportuna, que se detallará con una pregunta específica: ¿Cómo la planificación estratégica interviene en el desarrollo del sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena?

El objetivo final es proporcionar recomendaciones prácticas y orientadas a fortalecer la prosperidad del sector comercial en la comuna San Pablo, beneficiando tanto a las empresas locales como a la comunidad.

Para ejecutar esta investigación, se desglosará la **sistematización del problema** para certificarlo por medio de las respectivas preguntas de la problemática, las cuales se presentan a continuación: ¿Cuál es la situación actual del sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena? ¿Existe algún tipo de planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena? ¿Qué acciones impulsarían a que se implemente la planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena?

Para lograr el **objetivo general** de este trabajo de investigación, se establecen metas en el tiempo de maneras breves y equilibradas para cumplir las expectativas esperadas en proporción con la problemática.

Establecer una planificación estratégica mediante un análisis de la situación actual que impulse el desarrollo en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena.

Para lograr el objetivo general, se deben establecer los siguientes **objetivos específicos**: Diagnosticar la situación actual del sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena. Determinar los tipos de planificación estratégica que existen en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena. Proveer un plan de acción para impulsar el desarrollo del sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena.

Por ende, **la justificación teórica** se centra en analizar si una buena planificación estratégica aportaría al desarrollo del sector comercial de la comuna San Pablo, teniendo en cuenta que, en México, por ejemplo, los negocios comerciales representan el 99.73% del tejido empresarial, conformado en 2018 un total de 4,170,55 unidades empresariales, generando alrededor de 69,4% de los empleos y aportando 52% al Producto Interno Bruto (PIB). En este aspecto de la problemática de los sectores comerciales, hay una deficiencia de capacitación empresarial y del personal que trabaja en ellas. Lo cual es uno de los causantes de la limitada planificación estratégica, siendo una barrera para su implementación por el poco conocimiento sobre esta herramienta. (García, 2021)

Un estudio similar realizado en México sobre los negocios comerciales, los cuales representan el 99.8% de todas las empresas, es muy parecido al porcentaje actual en Ecuador, lo que muestra que las pequeñas y medianas empresas son importantes para mantener la economía. Esta investigación permitió a los expertos dar opciones de mejoras centradas en la implementación de la planificación estratégica por parte de los gerentes como vía de solución a los problemas de las empresas de ese país, viéndose reflejados los resultados en el crecimiento de fuentes de empleo y el fortalecimiento de la economía interna de las organizaciones.

Con el tiempo, la competitividad se ha convertido en un tema cada vez más importante tanto para las grandes empresas como las pequeñas empresas. La importancia de este tema radica en que puede analizarse desde una variedad de puntos de vista y cada uno de estos ayuda a revelar una parte de la rivalidad que se produce en una organización. La competitividad sistemática es una de las más importantes y complejas, y cubre desde los niveles macroeconómicos, factores culturales y sociales, desde el nivel de la empresa hasta la escala industrial.

En todo el mundo, debido a la gran demanda de los negocios comerciales, es crucial llevar a cabo indagaciones que fomenten el crecimiento de estas empresas, ya que esto implica mostrar los problemas que se han identificado en investigaciones anteriores para utilizarlos como referencia en el presente estudio y luego hacer una propuesta que ayude a mejorar la planificación estratégica en el sector comercial.

La **justificación práctica** de este trabajo de investigación radica en la urgencia de abordar los problemas que enfrenta el sector comercial de la comuna San Pablo en cuanto a la ausencia de planificación estratégica en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT). Esto permitirá tener los datos adecuados para hacer diversos trabajos, evaluarlos y obtener resultados positivos en el estudio. Además, es importante destacar que la información económica, social, cultural y ambiental son factores que afectan al crecimiento de la comunidad por tal razón, si no se conocen estos elementos muy esenciales, se perderán los beneficios que se pueden obtener, los cuales benefician a los negocios. Una buena planificación controlará y ejercerá el crecimiento del negocio, creando nuevas oportunidades de empleo para la comunidad.

El objetivo del estudio es establecer una planificación estratégica mediante un análisis de la situación actual que impulse el desarrollo en el sector comercial de la comuna San Pablo para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos. Es fundamental porque en un entorno competitivo no se pueden lograr los objetivos sin un propósito claro; para ello se busca identificar estos aspectos tanto pequeños como grandes de cada negocio para desarrollar estrategias que impulsen y guíen su crecimiento.

Hay negocios que no cuentan con objetivos definidos y se enfocan en el diario vivir, tratando de sostenerse en el mercado sin tener en cuenta las diversas estrategias de crecimiento. Además, contar con la información necesaria sobre las diferentes áreas de ingresos, actividades comerciales o sobre nuestros competidores a nivel local permite mantener a los negocios al tanto de las herramientas que pueden implementar para triunfar en el mercado.

La comuna San Pablo se beneficiará de este trabajo, ya que actualmente hay una gran cantidad de negocios comerciales que han iniciado debido a la crisis económica que ha afectado a muchas familias económicamente y han decidido emprender. La presente labor puede brindar nuevas herramientas para que estos negocios no se queden estancados, sigan aplicando estrategias basadas en conocimientos empíricos y dejen de utilizar las mismas tácticas que efectúa la competencia destacada.

**La idea a defender** se basa en establecer planes estratégicos que impulsen el desarrollo del sector comercial de la comuna San Pablo, destacando la importancia del tema de investigación y cómo la ejecución de un plan estratégico brinda ventajas diferenciadas a los negocios comerciales, de este modo brindar estabilidad y control, que luego se puedan monitorear y resolver en casos que no beneficien al negocio. La propuesta cumple con múltiples características y su desarrollo se vinculó con los resultados obtenidos a través de la implementación de instrumentos, lo que equivale a los principales factores que afectan a la planificación estratégica.

La introducción está constituida con el planteamiento del problema, en el que resalta el problema a resolver y presenta su formulación y sistematización. Luego, se formulan preguntas que orientan la investigación y se mencionan los objetivos generales y específicos, la justificación teórica y práctica, así como la manifestación de la idea a defender.

En el **capítulo I**, el marco referencial se establece para citar citas antecedentes de la investigación y permitir el análisis de tesis y artículos científicos relacionados con el tema. A pesar de ello, se crean las variables, indicadores y dimensiones implementadas a través de la indagación, análisis de teorías y conceptos vinculados con el problema. Al final se cita la fuente legal, considerando lo necesario.

En el **capítulo II**, se establecen los límites de la metodología utilizada en el estudio y se describe el diseño de la investigación, el alcance, la población, los métodos, la muestra e instrumentos de recolección de datos y la verificación de los instrumentos; por ende, serán evaluados por un especialista. Las medidas nombradas contribuyen al desarrollo del estudio y a la comprensión de la problemática, por lo que este apartado guía y delimita el trayecto a seguir, especificando la forma en que se lograron los resultados.

En el **capítulo III**, presenta y discute los resultados, comenzando con el análisis y discusión de datos recopilados utilizando instrumentos de recolección de datos; luego, con base en estos resultados conseguidos, se formula una propuesta que se ajuste a los objetivos del capítulo I; para finalizar, se formulan las conclusiones y recomendaciones a raíz de los resultados.

## Capítulo I

### Marco Referencial.

#### Revisión de la literatura.

Se realizó una revisión bibliográfica de varios estudios previos que se relacionan con el problema que está tratando de resolver en el presente trabajo, con el fin de identificar los aspectos establecidos del tema, así como las teorías analizadas, los enfoques metodológicos utilizados y de esta manera poder determinar su contribución a la solución del problema planteado, pero al mismo tiempo establecer lo propio al conocer el tema.

La tesis de maestría en gestión empresarial de Rabenna (2021), “La planificación estratégica en las pymes del partido de Luján. Proceso y etapas para su implementación” se ha considerado como la primera muestra, debido a que este trabajo tiene como propósito explorar y analizar en profundidad la planificación estratégica, viéndola como una herramienta de gestión en las empresas entrevistadas en el partido de Luján, además de proponer directrices simples para fomentar su adopción.

La parte metodológica se enfoca en el desarrollo del método exploratorio porque considera explicar cómo se presenta el fenómeno estudiado; por esta razón, el tipo de diseño de investigación utilizado es no experimental, específicamente transversal, teniendo en cuenta que la información se recopiló en un momento determinado, y los instrumentos empleados son entrevistas e informes claves, presentando preguntas abiertas y semiestructuradas.

Los resultados indican que los empresarios no han identificado notoriamente los resultados obtenidos o esperados debido a la falta de precisión que puede presentarse en la implementación de la planificación estratégica. Esto se debe a que los objetivos no estaban claros y definidos y que no se utilizaron indicadores para medir el desempeño de las variables en el estudio. Como resultados, las entrevistas reflejan la limitación de planificación en una variedad de sectores por no tener bien definidos los objetivos.

Como señalan Bryan Chamorro & Jhon Chuga (2020) en su trabajo de titulación “Análisis de la planificación estratégica dentro de las pymes (pequeñas y medianas empresas)”, se establece que el propósito del estudio es identificar los beneficios que trae la implementación de la planificación estratégica en las actividades cotidianas, administrativa y operativas de las empresas en las ciudades de Ibarra y Atuntaqui. Estas empresas operan en los sectores productivos, comerciales y de servicios. La investigación tiene un enfoque cualitativo y descriptivo, utilizando entrevistas como herramientas principales para la recolección de datos.

En la selección de la muestra de empresarios para entrevistar, se utilizó un muestreo no probabilístico, basado en criterios como la actividad comercial, la cantidad de colaboradores, los ingresos y la experiencia previa con la planificación estratégica. Este método permitió elegir a 12 gerentes cuyos resultados fueron analizados conforme a estos criterios.

En la introducción, se resalta que la planificación estratégica tiene como objetivo principal asistir al gerente o responsable de la administración en la toma de decisiones. Esta planificación proporciona información interna y externa válida y confiable para evaluar la situación actual de la entidad y anticipar posibles escenarios económicos futuros, ofreciendo alternativas efectivas de solución mediante el uso de recursos humanos y económicos.

Sobre la base de los resultados, la información recopilada en esta investigación revela que la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas ha sido subestimada y desestimada. Por medio de las entrevistas con los gerentes de las empresas, se observó que muchos de ellos adquirieron sus conocimientos técnicos o científicos sobre planificación estratégica mediante sus experiencias laborales o gestionando sus propios negocios. En la actualidad, los empresarios han cambiado su enfoque, y ahora elaboran una planificación previa que les permite definir los objetivos y establecer los pasos necesarios para lograrlos.

En este trabajo de titulación se destaca que la planificación estratégica es un instrumento que ayuda a las empresas a comprender a fondo su entorno y prepararse para enfrentar los cambios rápidos que se presentan en el actual mercado. Se menciona que la globalización ha llevado a cambios rápidos a nivel general, lo que ha llevado a cambios significativos en el movimiento empresarial y la estabilidad laboral.

Salto & Guerrero (2022), publicaron un artículo científico titulado “Planificación estratégica en el desarrollo de las PYMES industriales en la Ciudad de Guayaquil en pandemia”. En resumen, destacan que el objetivo de su investigación es seguir un plan estratégico para respaldar el modelo de negocio. También se menciona que esta función es importante porque mejora considerablemente los recursos, contribuyendo al sistema de protección y proporcionando una gestión rigurosa.

Dado que la investigación se enfoca en un sector específico, comienza con la recopilación de teorías sobre la planificación, debido a lo cual lleva a la creación de un marco teórico. Esta exploración de conceptos orienta las entrevistas y se alinea con la investigación descriptiva, utilizando tanto metodologías cualitativas como cuantitativas. Al analizar los resultados, se formularon estrategias para mejorar la publicidad y el marketing.

Salto y Guerrero señalaron que el estudio se efectuó mediante un análisis de mercado para identificar las áreas con mayor concentración de PYMES. El instrumento utilizado fue un grupo focal, permitiendo la identificación de negocios como restaurantes, tiendas de ropa y joyería, talleres automovilísticos, entre otros. Esta investigación empleó un enfoque mixto y el diseño del estudio no fue experimental transversal.

Los resultados indican que los negocios comerciales, tras ser impactados por la pandemia, requieren de gestión y planificación estratégica para mejorar la toma de decisiones y aumentar sus ingresos. A pesar de ello, esta investigación señala que las empresas han pasado por alto la PE, dirigiéndose a estrategias para enfrentar la competencia desleal, la cual se presenta como una competencia justa a bajo costo.

En algunas situaciones, se han implementado planes estratégicos sin tener en cuenta los datos de los registros anteriores, lo que implica que no se evalúa si las metas y objetivos previos se han cumplido. En estos casos, los responsables no están a cargo del proceso de planificación y, en ocasiones, no se presenta un plan, pero sí se indican los gastos incurridos en su elaboración. Esta situación representa un problema para las empresas que enfrentan estos inconvenientes, No obstante, se destaca que la aplicación de la planificación estratégica mejora la gestión y el rendimiento en el sector comercial y en las pymes.

Por otra parte, el artículo científico realizado por Adrián (2020) titulado “Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú” tiene como objetivo estimar los indicadores de planeación estratégica que influyen en la competitividad de las MYPES (micro y pequeñas empresas) ubicadas en la provincia de Huaura. Se destaca que este tipo de empresas fomentan el crecimiento económico y su función es destacada, ya que desempeñan un papel importante en el desarrollo.

En esta investigación se utilizó una metodología no experimental, descriptiva y correlacional; no obstante, la población estudiada estuvo compuesta por gerentes y dueños de 8207 MYPES, distribuidas entre 7988 microempresas y 219 pequeñas empresas, todas ellas inscritas en la asociación de la provincia de Huaura. Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó una fórmula que resultó en 390 empresas seleccionadas; a estas se les aplicaron entrevistas y encuestas para la recolección de datos.

Los resultados de la investigación muestran que el 36% de las MYPES aplican la planificación estratégica, debido a que anteriormente se había evidenciado la limitada operación organizada en estas empresas. La investigación también destaca cómo las pymes establecen sus planes y estrategias, basándose en la disposición y los planes definidos, de tal forma que les ayuda a explorar en su entorno externo. Finalmente, se menciona la eficacia de los recursos humanos, evaluando tanto la preparación como la demanda.

La investigación menciona que los indicadores de planeación estratégica influyen en la competitividad de las micro y pequeñas empresas, haciendo referencia a que las dimensiones de la planificación administrativa, productiva, de recursos humanos y financiera son las que más brindaron las características significativas para aquella investigación, demostrando su disposición a adaptarse a los nuevos ajustes, a pesar de que sus valores están por debajo de cero, indicando que se encuentran por debajo del valor crítico de competitividad.

Completamente, las dimensiones del trabajo resultaron estadísticamente importantes para evaluar la hipótesis planteada. La variable menos explicada fue la planificación de marketing, ya que mostró una proporción inversa, lo que significa que, si las empresas no ejecutan una adecuada planificación del presupuesto, del plan de inversiones y de aplicaciones, enfrentarán problemas que podrían derivar en la incapacidad para satisfacer las demandas del mercado.

## **Desarrollo de teorías y conceptos.**

### **Planificación estratégica:**

En palabras de Valencia (2017), define la planificación estratégica como una herramienta que los gerentes utilizan para obtener unas ventajas reales sobre las empresas competidoras, siendo esto un proceso formal a lo largo del tiempo que se utiliza para definir y lograr los objetivos organizacionales. De tal manera, los gerentes o administradores afrontan los cambios optimizando los beneficios y reduciendo al mínimo los inconvenientes.

Chiavenato & Sapiro (2017) señalan que la planificación estratégica es un proceso de propuesta de desarrollo competitivo que implica establecer un periodo de tiempo, ya sea a mediano o a largo tiempo, conllevando a la definición de objetivos, la aplicación de estrategias y la determinación de acciones que resultan en un aumento de la competitividad y, por lo tanto, asegurar la competitividad organizacional.

La planificación es un elemento muy fundamental en las organizaciones, que se encarga de diseñar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para conseguir y generar sus ventajas competitivas y sostenibilidad a lo largo del tiempo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, desarrolla y alinea las capacidades, identifica las fortalezas y debilidades, estableciendo un conjunto de integrados a los que se aplicarán medidas para asegurarse de que la organización alcance los resultados planeados.

En la opinión de González & Rodríguez (2019), “La planificación estratégica se ha convertido desde hace décadas en una de las herramientas de aplicación para las nuevas generaciones, promoviendo la gerencia moderna, por lo que es un proceso explícito para determinar objetivos, generar y evaluar estrategias alternativas”.

Así pues, se comprende que la planificación estratégica muestra, evalúa y analiza la perspectiva general de la implementación general de procesos estratégicos y cómo se deben emplear los recursos. Los diversos contenidos demuestran que el planteamiento no se limita a hacer proyecciones futuras, sino a asegurar la supervivencia, estabilidad y continuidad de los negocios al formalizar aspectos como la misión, visión, programas y procedimientos que operan de manera consciente frente a las eventualidades que se presentan dentro del mercado comercial.

## **Filosofía empresarial.**

Citando a Saltos et al (2022), los valores de una empresa a veces se encapsulan y codifican en su filosofía, que es la forma en que se enfoca su compromiso. La filosofía empresarial de una organización incluye una serie de supuestos sobre cómo funciona y cómo tomar decisiones.

Caleyá (2020) describe la filosofía empresarial como una herramienta que ayuda a sacar a la luz los principios o valores que sustentan nuestros pensamientos. Este aspecto ofrece una perspectiva ampliada porque abre nuevos caminos de pensamientos desconocidos que permiten calificar nuestra filosofía con apariencias alternativas. (p. 13)

La filosofía empresarial incluye un conjunto de elementos que permiten a la empresa definir las prácticas que se utilizan para alcanzar sus objetivos. En concreto, los elementos que están conformados por los principios y valores que guían las actividades empresariales permiten fortalecer las relaciones con los diferentes grupos de interés.

## ***Misión.***

“El punto de partida del sistema de planificación estratégica; con base en este es posible construir el soporte que dará compañía y armonía a la institución”. (Valencia, 2017)

Saltos et al. (2022) plantean que la misión actúa como una guía o norte que todos los miembros de la organización deben conocer y compartir para evitar desviarse o tener criterios claros para la toma de decisiones y que estas aporten de manera positiva a la empresa. Para su formulación, es necesario tener una superidea con características específicas que permitan llegar a una causa común, maximizando el beneficio para todos. (pág. 74)

La misión busca una meta única para la ventaja competitiva de una organización, sus posiciones y ofertas únicas en comparación con sus competidores, que conjuntamente enfatice sus valores. Las mejores afirmaciones de la misión son lo suficientemente generales para promover la búsqueda estratégica de una variedad de objetivos y metas organizacionales, pero también son lo suficientemente específicas para enfocar y priorizar las actividades y recursos organizacionales.

### ***Visión.***

Valencia (2017) considera que la visión es una proyección más valorada a lo largo del tiempo que proporciona orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones, planteándose tres preguntas: ¿Cuál es la idea principal a lo largo del tiempo que impulsa el crecimiento de la empresa? ¿En qué aspectos estratégicos debemos enfocar nuestros esfuerzos organizacionales para lograr la idea principal a largo plazo? ¿Cómo podremos determinar si estamos avanzando correctamente? (pág.120).

Como sostiene Campos (2019), la visión está enfocada en el futuro y describe dónde una organización quiere posicionarse en el mercado de 5, 15 a 20 años. Es un estado objetivo que representa la ambición en el transcurso del tiempo de una organización sobre su lugar en el futuro en comparación con sus competidores. La mayoría de las veces, la visión de una organización se comunica a través de una simple creencia de visión de una línea.

Estos tipos de declaraciones ofrecen un objetivo de logro estratégico que puede ser ideal con las limitaciones del mundo real, pero brindan inspiraciones a la organización para superar las barreras en un esfuerzo concertado. En un contexto competitivo, las afirmaciones de visión son componentes clave para la innovación organizacional, el compromiso y la motivación de los empleados.

### ***Objetivos empresariales.***

A Santander Universidades (2022), Walt Disney indica que “una persona debe fijar sus objetivos cuanto antes y dedicar toda su energía y talento a ellos”, por lo que se cree que es necesario establecer objetivos empresariales para lograr entender los procesos y contar con la capacidad de medir el crecimiento del negocio, considerando que este aspecto es importante dentro de la planificación.

Los objetivos empresariales, Herrity (2023) son “pasos claramente definidos y medibles que se toman para cumplir con los objetivos más amplios de una empresa”. Los objetivos deben establecerse para alcanzar los objetivos del negocio, ya que son de naturaleza específica y se pueden concretar y seguir fácilmente.

Por tal razón, se entiende que los objetivos empresariales son una guía que ayuda a comprender los procesos de la organización, permitiendo medir su crecimiento. Los objetivos pueden ser planteados de forma general o centrados por departamentos, ya que son medibles y cuentan con la forma específica de procedimientos que se deben seguir para lograr objetivos.

## **Análisis estratégico.**

González & Rodríguez (2019) afirman que el análisis DAFO es el primer paso de un negocio porque se considera que esta herramienta es el núcleo del análisis estratégico. El DAFO es un proceso de investigación detallada del entorno de un negocio a través de una variedad de dimensiones.

Chiavenato & Sapiro (2017) mencionan que los conocimientos internos y externos se desarrollan a medida que se sondea el futuro, se identifican los problemas, se encuentran nuevas oportunidades y se desarrollan gradualmente. El análisis estratégico incluye la identificación de la sinceridad de la estrategia actual, la evaluación a lo largo del tiempo del sector donde se encuentran los negocios, la estimación de la fuerza competitiva más notable y el estudio de las relaciones entre la cadena de valor.

El análisis estratégico es una forma de evaluar y analizar el contexto en el que se llevan a cabo las actividades de una organización específica con el objetivo de obtener toda la información posible para luego formar una planeación estratégica, identificando los puntos débiles y aprovechando estos para armar estrategias que den un valor agregado.

**Análisis interno.** Se trata de un análisis organizacional que toma en cuenta las circunstancias internas para evaluar sus puntos fuertes y débiles. Para esto, los puntos fuertes principales son aquellos que contribuyen a las fortalezas que ayudan a alcanzar los objetivos, mientras que los puntos débiles son todo lo que contribuye a las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan el cumplimiento de los objetivos. (Saltos et al., 2022)

Blanco et al. (2018) Implica examinar el interior de la organización para determinar sus recursos y capacidades, que son las fortalezas y debilidades. Se menciona que los puntos fuertes de una empresa son aquellos en los que tienen una ventaja sus competidores, mientras que las debilidades son aquellas en las que la empresa es vulnerable a los competidores o las amenazas que los rodean.

El contexto del análisis interno involucra la exploración de la cadena de valor, en la que implican ciertos elementos, debido a que es importante comenzar con el análisis interno porque permite identificar las debilidades y fortalezas de la empresa entre los aspectos internos, se destaca la capacidad de la empresa para evaluar sus avances en un periodo de tiempo definitivo.

**Análisis externo.** La gestión estratégica necesita comprender e interpretar los elementos del entorno VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity) al formular e implementar decisiones estratégicas porque las organizaciones se desenvuelven en un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y la ambigüedad. Las macrotendencias como la digitalización y la globalización (política, económica, cultural, etc.) se han registrado en los últimos años y han reconfigurado completamente el entorno VUCA. (Blanco et al., 2018)

Desde el punto de vista de Saltos et al., (2022) el análisis del entorno externo contiene los factores que rodean a la empresa y que ofrecen desafíos y oportunidades porque no pueden ser controlados por la empresa. Este tipo de análisis generalmente abarca los mercados a los que atiende la empresa, sus características actuales y futuras, oportunidades, perspectiva y competencia, siendo un factor que actúa en el mismo mercado, disputando los mismos clientes. (pag.83)

El análisis externo contiene la evaluación de los factores que intervienen en la empresa desde una perspectiva externa, que por lo general se pueden dividir en dos contextos, ya sea en oportunidades y amenazas. Este tipo de análisis se centra en los eventos de cambio y tendencia en función del impacto de cada uno de ellos para ser considerado como positivo o negativo. Si los factores que se pueden aprovechar son considerados oportunidades, y si se produce algún cambio dentro de la empresa, esta será una amenaza.

### **Implementación estratégica.**

David (2017) plantea que, debido a las diversas características, tipos y tamaños de organizaciones, la formulación y la implementación sí difieren significativamente. Implementar estrategias requiere cambios en los campos de ventas, cierre de instalaciones, creación de nuevos distritos, la contratación de nuevos colaboradores, modificación de la estrategia de fijación de precios, creación de presupuesto para empleados, transferencia de gerentes entre divisiones y la mejora del sistema de gestión de información.

La implementación de estrategias también será la etapa en la que se debe implementar la evaluación y seguimiento de las organizaciones con el fin de optimizar la utilización de los recursos de una administración eficaz y eficiente, sabiendo que el proceso es importante para el éxito de las empresas porque transforma la visión estratégica en resultados destacados y medibles.

**Estrategias.** Sierra (2018). La estrategia se distingue por tener múltiples opciones, rutas y resultados, lo que la hace más complicada de diseñar y más difícil de implementar que otras soluciones lineales. El autor afirma que al hacer referencia a estrategias se puede convertir en una torre de babel en que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero nadie entiende a nadie. Debido a esto, muchas empresas han tenido la oportunidad de implementar estrategias que las han llevado a cometer graves errores, lo que ha llevado a alejarse de sus objetivos reales.

Martabit (2019): La estrategia se refiere a las acciones que debe tomar una empresa para crear valor y obtener una rentabilidad que le permita ser sostenible en el futuro. A tal efecto, es imprescindible realizar un pronóstico de la situación actual de la empresa y establecer a donde se quiere llegar en el futuro.

La estrategia empresarial se define como una herramienta o un procedimiento que forma parte del campo de acción de una empresa que sirve como guía para el logro de las metas y objetivos estratégicos. Una estrategia empresarial es la implementación de un plan experto que permita hacer frente a una variedad de situaciones, como mantener su competitividad en el mercado, llevar a efecto sus operaciones o las estrategias que se aplican a la hora de atender al cliente y, sobre todo, que este cuente con la mayor satisfacción.

### **Control estratégico.**

En palabras de Quispe & Jesús (2020), el conocimiento de control estratégico se enfoca en temas importantes, como si la estrategia se está implementando de acuerdo con la planificación inicial y si los resultados se producen de acuerdo con las expectativas; no obstante, esta definición de control supone un cambio significativo con respecto a los conceptos fundamentales de control y gestión administrativa.

El control estratégico se define como un proceso de gestión que se utiliza para evaluar la ejecución de las estrategias de una organización, cumpliendo con la finalidad de asegurar que se estén logrando los objetivos y metas establecidos. Esta fase involucra dar seguimiento al progreso, analizar los resultados y tomar decisiones para el mejoramiento de la gestión.

**Seguimientos.** Como sostiene ONU MUJERES (2019), el seguimiento hace referencia al proceso sistemático y continuo de recopilar, analizar y utilizar información para supervisar el progreso de un programa con la finalidad de cumplir sus objetivos y guiar las decisiones de gestión.

De acuerdo con Borbor (2022), el seguimiento es un proceso mediante el cual se analiza la ejecución de una actividad o tarea y se obtiene información para compararla con lo presupuestado y ejecutado en el tiempo previsto, lo que conduce a la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la institución en un periodo de tiempo establecido.

Se definirá como el proceso de seguimiento y control que se llevará a cabo sobre un desarrollo específico, ya sea un trabajo, proyecto, tarea o gestión durante un periodo de tiempo determinado. Esto implica observar y luego brindar un informe sobre las condiciones de dicha actividad, el seguimiento en base a los resultados del control y supervisión de las actividades, que son los dos pasos anteriores, que se encarga de guiar y supervisar el estado de las labores.

**Recursos.** De acuerdo con el Grupo P&A (2020), los recursos empresariales incluyen todo lo que permite a una organización alcanzar sus objetivos, desde los medios técnicos empleados o plantilla encargada de realizar el trabajo hasta los recursos financieros que se utilizan para pagar a proveedores o instalaciones de la empresa; también es importante dividir los recursos en tangibles, que serán los recursos tecnológicos físicos y los económicos-financieros.

Los recursos son elementos importantes que se utilizan para efectuar las actividades, mediante este grupo se encuentran los recursos financieros, que se dividen en capital, activos y dinero que posee la empresa para financiar sus operaciones; recursos humanos que son los empleados o trabajadores; recursos materiales, que son los activos físicos; y los recursos tecnológicos, que son los activos tecnológicos. Entre otros tipos de recursos, estos también tienen un impacto en la consecución de los objetivos.

**Supervisión.** Bayona Torres (2021), menciona la supervisión como el proceso de control y seguimiento continuo del desempeño y las labores de los trabajadores con el objetivo de alcanzar objetivos de eficacia y eficiencia con los colaboradores con el fin de observar y fortalecer las funciones. Esto destaca la importancia de la supervisión para la entidad, que tiene un impacto en los trabajadores y finalmente en los clientes y usuarios.

Este procedimiento está relacionado con el control porque será una de las funciones desarrolladas en el proceso anteriormente expresado. Para ejecutar la supervisión, se realiza la observación y, para asegurarse de que el proceso se realiza correctamente manteniendo los objetivos y estándares establecidos, se puede dar solución a los problemas y continuar con lo planificado en caso de encontrar ciertas circunstancias. El control también forma parte del procedimiento administrativo en la evaluación, seguimiento y medición de la ejecución de los

planos para detectar y prevenir ciertas circunstancias que se presentan como desviaciones. No obstante, se desarrollan estrategias o correcciones para evitar y garantizar que los procesos de las organizaciones funcionen correctamente y con eficiencia.

### ***Ventajas competitivas.***

Como señala Romero et al. (2020), “la ventaja competitiva se refiere a las cualidades únicas de un producto o servicio que lo distinguen notablemente de sus rivales o competencia” (p. 7).

Las empresas pueden aprovechar oportunidades para diferenciarse de la competencia mediante la implementación de estrategias que resalten las características únicas de sus productos o servicios. Esto les permite demostrar su idoneidad y el valor añadido que ofrecen, incentivando así la preferencia de los clientes. La implementación de estas estrategias requiere un esfuerzo considerable, debido a que las empresas deben analizar cuidadosamente los aspectos que pueden utilizar a su favor para mejorar la percepción y visibilidad de sus productos o servicios.

### ***Competitividad.***

Ayavaca Rivas & Goyón Jarama (2023) destacan la “capacidad de los países o empresas para involucrarse en mercados mediante importaciones o exportaciones, logrando así una ventaja sobre sus competidores. Esta habilidad es importante para sobresalir en un entorno altamente competitivo” (p.22).

La capacidad de entidades o países para diferenciarse de la competencia se refiere a su habilidad para competir eficazmente, una cualidad que pocas organizaciones poseen. En un mercado en constante evolución, es fundamental estar a la altura de la competencia para alcanzar el éxito y destacar.

Como señala COPCI (2019), comercio e inversión indica que la micro, pequeña y mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejecuta una actividad de producción, comercio y/o servicio, y tiene el número de trabajadores y el valor bruto de las ventas anuales especificados para categorías, de acuerdo con los rangos establecidos en el reglamento de este código. Para efecto de determinar la categoría, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores (P. 27).

## **Fundamentos legales**

### ***Constitución de la República del Ecuador (2021)***

**Art.54.-** las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bien de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

### ***Políticas comerciales.***

**Art. 304.-** La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regula, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

### ***Código de Comercio (2019)***

**Art.1.-** El código de comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

#### **Art.2.- Son comerciantes:**

- a) Las personas naturales que, teniendo capacidad legal para contratar, hacen del comercio su ocupación habitual.
- b) Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles.

- c) Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de estas, que adentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio, según la normativa legal que regule su funcionamiento.

**Art.3.- Los principios que rigen esta ley son:**

- a) Libertad de actividad comercial.
- b) Transparencia.
- c) Buena fe.
- d) Licitud de la actividad comercial.

**Art.39.-** Toda persona capaz para contratar de acuerdo con las disposiciones del Código Civil, puede ejercer la actividad mercantil o comercial. Además de la capacidad mencionada en el inciso anterior, la ley puede exigir otro u otros requisitos adicionales para la titularidad de determinadas empresas o el ejercicio de específicas actividades comerciales o empresariales.

***Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (2019)***

**Art. 2.- Actividad productiva.** – se considera actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes o servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

**Art.11.- Sistemas de Innovación, Capacitación y Emprendimiento.** – El consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la agenda de transformación productiva y del Plan Nacional de Desarrollo. Este sistema articulara la labor de varias instituciones públicas y privadas en sus diferentes fases de desarrollo y sus diferentes instrumentos, en una sola ventanilla de atención virtual, desconcentrada y descentralizada para la difusión de: capacitación para la generación de competencias emprendedora, instrumentos de financiamiento, de capital de riesgo, banca de desarrollo orientada al financiamiento de emprendimientos, y fondos nacional de garantías; asistencias técnicas y articulación con los gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones sin fines de lucro, empresas, universidades, incubadoras, entre otros.

## Capítulo II.

### Metodología

En este estudio sobre la planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, ubicada en la provincia de Santa Elena, se aplicaron métodos investigativos para reunir y evaluar la información de manera efectiva, analizando distintos parámetros para asegurar una recopilación precisa de datos. La metodología incluye una descripción del diseño del estudio, el enfoque adoptado, el alcance del proyecto, los métodos utilizados, así como la definición de la población y muestra; de igual manera, se especifican los instrumentos empleados y se garantiza la validez y confiabilidad de los datos obtenidos.

#### Diseño de la investigación

La investigación es de **tipo no experimental**, centrada en analizar la situación existente sin alterar las variables. Este enfoque se divide en estudios transversales y longitudinales. En este caso, se ha adoptado un diseño transversal, cuyo objetivo es descubrir las variables y evaluar su impacto en un momento específico del tiempo, proporcionando una visión clara del problema en ese periodo.

El estudio utiliza un enfoque **mixto** (cualitativo y cuantitativo) debido a sus características específicas. El enfoque **cualitativo** se aplicó para obtener datos que reflejan la planificación estratégica en los negocios comerciales, recopilando información de manera abierta a través de los criterios, comentarios y opiniones de las autoridades comunitarias. Por otra parte, el enfoque **cuantitativo** se usa para alcanzar los objetivos del problema de investigación, recopilando información de cifras relacionadas con las preguntas planteadas, analizando e interpretando los resultados obtenidos. Este tipo de preguntas proporcionará informaciones relevantes sobre la problemática, permitiendo responder a cada objetivo del estudio. (Ochoa y Yunkor, 2021, pág. 16)

Por este motivo, el alcance de este trabajo de investigación es **descriptivo**. De acuerdo con Ochoa y Yunkor (2021), se trata de un estudio que pertenece a la investigación cualitativa y que se centra en una sola variable de estudio, denominada variable de interés. Este tipo de investigación se adaptó considerando la existencia de una única variable, en este caso la planificación estratégica, manteniendo la realidad que presenta el sector comercial de la comuna San Pablo. Los datos obtenidos, especialmente los resultados a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación, evidencian esta realidad.

## Métodos de la investigación

El presente estudio realizado sobre el sector comercial de la comuna San Pablo adaptó diversos métodos para desarrollar el tema. Se emplearon tanto el método inductivo como el deductivo, debido a que la investigación no buscó influir en el acontecimiento, sino observarlo sin la intervención de otros factores que pudieran alterar la variable. Por esta razón, la investigación se centró en observar y analizar el sector comercial presente en la comunidad de San Pablo, provincia de Santa Elena.

El **método deductivo**, en palabras de Flores (2019), contribuyó a evaluar la variable principal al analizar la planificación estratégica a diferentes niveles (mundial, nacional y local). Esto permitió identificar las causas principales que generan la problemática, comparándolas con investigaciones previas para obtener conclusiones reales. De esta manera, se encaminaron sucesos y hechos específicos para determinar los factores influyentes en el estudio.

Se utilizó el **método analítico** para evaluar la información recopilada de diversas fuentes y comprender mejor la conceptualización de la planificación estratégica como variable principal. Esto incluyó la evaluación de indicadores y dimensiones relevantes para la investigación, lo que permitió una aplicación adecuada de esta herramienta en los negocios comerciales de la comunidad.

Se emplearon métodos diferentes con el propósito de cumplir los objetivos de la investigación. El método deductivo se utilizó para extraer conclusiones lógicas y necesarias que respondieran tanto al objetivo general como a los específicos. Por otra parte, el método analítico se evidenció en el análisis de recolección de datos, lo que permitió identificar patrones de evidencia sobre la planificación en el sector comercial.

La evaluación teórica y práctica se demostró mediante estos métodos mencionados, diferenciándose en el direccionamiento del razonamiento, completándose entre sí; no obstante, se realizó la evaluación para comprender la situación actual de la planificación estratégica y diseñar su mejora.

## Población y muestra

Para el presente trabajo, se considera la aplicación de los instrumentos y técnicas necesarias para analizar el contexto de la planificación estratégica y el sector comercial. La población para la recolección de datos es finita, obtenida de una fuente confiable, en este caso, proporcionada por el presidente de la comunidad.

Desde el punto de vista de Ojeda (2020), la población se refiere al elemento accesible o unidad de análisis en el ámbito social del estudio, mientras que la muestra es una parte representativa de la población, compartiendo las mismas características generales.

### *Población*

**Población para la entrevista:** Esta está conformada por el primer entrevistado al presidente de la comuna San Pablo, y los otros dos fueron dirigentes de la asociación que forman parte del sector comercial.

**Población para encuesta:** Se toma en cuenta a todos los negocios comerciales, que en este caso suman 57 operadores, datos que fueron proporcionados por el presidente Danny Chávez Pozo de la comuna San Pablo, los cuales llevan a cabo sus actividades en los sectores comerciales.

### *Muestra*

Para este estudio, se utilizó un muestreo censal, debido a que al analizar a toda la población se obtuvo más información. De esta manera, se comprendió mejor la situación del sector comercial, y la opción de los directivos fue fundamental, pues ellos tienen un conocimiento profundo del entorno.

**Tabla 1**

*Descripción de la población*

Población	Cantidad	Técnica
Personal de la directiva	1	Entrevista
Dirigentes de asociación	2	Entrevista
Negocios comerciales	57	Encuesta
<b>Total</b>	<b>60</b>	

*Nota: Información brindada por el presidente de la comuna San Pablo.*

**Recolección y procesamiento de datos:**

Después de determinar el tamaño de la población, considerando el número de negocios comerciales y dirigentes de las distintas asociaciones en la comuna San Pablo, se desarrollaron los instrumentos de investigación necesarios. Las técnicas empleadas fueron entrevistas y encuestas.

Las encuestas se gestionaron para todos los propietarios o responsables de los negocios comerciales de la comuna San Pablo. Esto permitió identificar cómo se implementa la planificación estratégica en estas empresas. Con esta información, se desarrollaron estrategias para mejorar su crecimiento y se evaluaron factores que podrían beneficiar tanto a las empresas como a la comunidad. Los resultados de la encuesta se presentaron de manera óptima mediante gráficos y tablas, facilitando el análisis.

Este primer instrumento, el cuestionario, consistió en 15 preguntas cerradas, todas con la escala de Likert con el grado de concordancia. Se aplicó a los 57 propietarios o responsables de los negocios comerciales, debido a que ellos son los adecuados para evaluar la situación de los negocios y determinar cómo se implementa la planificación estratégica en sus actividades. Los resultados obtenidos fueron procesados utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics.

El cuestionario, como segundo instrumento, fue aplicado a 3 personas con conocimientos sobre el estado actual de los negocios en este sector. Primero, se entrevistó al presidente de la comunidad, considerándolo una fuente primaria importante para obtener esta información. Adicionalmente, el cuestionario se aplicó a los dirigentes de dos asociaciones distintas: Asociación de servicio de comercialización de alimentos San Pablo (ASORSERCOMSA), dirigido por el señor Alexis Reyes y LANGOPES por el señor Segundo Orrala. Ambas asociaciones están legalmente constituidas y tienen varios años de experiencia, por lo que la información proporcionada es altamente relevante para alcanzar los objetivos de la investigación. Estos datos fueron recogidos como parte del análisis cualitativo.

La entrevista, utilizada como segunda técnica, se implementó con el objetivo de obtener información precisa. Este método de comunicación permitió realizar múltiples preguntas a los líderes en breve lapso. La interacción cara a cara con los dirigentes facilitó el intercambio de opiniones de cada entrevistado, recopilando los datos necesarios para cada pregunta formulada. De este modo, se pudo evaluar de manera general la aplicación de la planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo.

### ***Validación de los instrumentos:***

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en este estudio fueron sometidos a una revisión exhaustiva y validación por parte de expertos en redacción e investigación científica. Tras un análisis detallado, los especialistas confirmaron que los instrumentos cumplían con los estándares necesarios para obtener datos adecuados. Esta validación asegura la fiabilidad del cuestionario de entrevista y encuesta utilizado en el estudio.

### ***Confiabilidad de los instrumentos:***

Consecutivamente, la credibilidad de los instrumentos de recolección se estableció mediante la realización de una prueba piloto. Esta prueba implicó la comparación de los resultados utilizando herramientas estadísticas que evalúan la fiabilidad de las preguntas de manera sistemática. Este proceso proporcionó mayor precisión en los instrumentos y garantizó que estuvieran alineados con los objetivos del estudio.

**Prueba piloto:** En consecuencia, se implementó una prueba piloto del instrumento de información, específicamente para la encuesta, con el propósito de evaluar la confiabilidad de las preguntas. Esta prueba se realizó discretamente a 7 dueños o encargados de los negocios comerciales de la comuna San Pablo. Los datos recopilados fueron procesados utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics, donde se realizó un análisis de fiabilidad utilizando la opción de Alfa de Cronbach, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 2**

*Resumen de procesamiento de casos.*

		N	%
Casos	Valido	7	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	7	100,0

*Nota: La eliminación por lista de las variables del procedimiento.*

**Tabla 3**

*Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,705	15

*Nota: El alfa de Cronbach muestra un resultado de ,705 de fiabilidad.*

## Capítulo III

### Resultados y Discusión

#### Análisis de los resultados

##### *Análisis de los resultados de entrevista*

Siendo una de las fuentes primarias de recopilación de datos, era importante obtener la perspectiva de personas informadas sobre la situación actual de los negocios en el sector evaluado. Por esta razón, después de utilizar los instrumentos de recolección de datos, se procedió a analizar la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario y entrevistas presenciales a los tres líderes del sector comercial de la comuna San Pablo. Estos líderes son: el presidente de la comuna San Pablo, Mr. Danny Chávez Pozo; la Asociación de servicios de comercialización de alimentos San Pablo (ASORSERCOMSA), el Sr. Alexis Reyes; y la asociación de pescadores artesanales (LANGOPES), dirigida por el Sr. Segundo Orrala. Tras realizar las preguntas pertinentes, se llevó a efecto un análisis general de la información, cuyos resultados se presentan a continuación:

#### **1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la planificación estratégica?**

Los entrevistados, Mr. Danny Chávez, Sr. Alexis Reyes y Sr. Segundo Orrala, expresaron que tienen un conocimiento básico sobre la pregunta antes cuestionada. Todos ellos han asistido a talleres y capacitaciones organizados por diversas instituciones, lo que les ha permitido familiarizarse con los conceptos fundamentales de la planificación estratégica; sin embargo, manifestaron que, aunque entienden la importancia de la planificación estratégica, la carencia de recursos y apoyo institucionales ha dificultado su implementación efectiva en sus respectivas organizaciones.

#### **2. ¿Cuál es su visión sobre el desarrollo económico de la comuna San Pablo?**

Los líderes entrevistados ven un gran potencial de crecimiento económico en la comuna San Pablo. Creen que, con una adecuada planificación y el apoyo tanto del gobierno como de la comunidad, la comuna puede convertirse en un centro comercial próspero. Recalcan la necesidad de desarrollar infraestructura adecuada y fomentar una cultura de colaboración entre los comerciantes locales para impulsar el desarrollo económico sostenible. Según ellos, el desarrollo económico no solo mejoraría la calidad de vida de los residentes, sino que también atraería inversiones externas y promovería el turismo en la región.

**3. ¿Qué acciones considera prioritarias para impulsar el crecimiento del sector comercial?**

Para impulsar el crecimiento del sector comercial, los entrevistados consideran prioritario mejorar la infraestructura local, incluyendo carreteras y servicios públicos. Además, mencionan la importancia de ofrecer educación de gestión y operación. También consideran importante promover políticas que incentiven la inversión en el sector y faciliten el acceso a financiamiento para pequeños y medianos comerciantes. Finalmente, mencionan la necesidad de crear campañas de marketing y promoción para dar a conocer sus productos y servicios locales a un público más amplio.

**4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector comercial de la comuna San Pablo?**

Los principales desafíos identificados por los líderes incluyen la carencia de infraestructura adecuada, que dificulta el transporte y la logística; el acceso limitado a financiamiento, que restringe las oportunidades de conocimiento y expansión; y la necesidad de una mayor promoción y marketing de los productos locales. También mencionaron la competencia desleal y la informalidad como obstáculos significativos, ya que muchos negocios operan sin regulaciones claras, lo que afecta la competitividad del sector formal.

**5. ¿Cuál es su opinión sobre la participación de la comunidad en las decisiones relacionadas con el desarrollo comercial?**

Los entrevistados consideran que la participación comunitaria es fundamental para el desarrollo sostenible del sector comercial. Creen que involucrar a la comunidad en el proceso de toma de decisiones garantiza que las necesidades y prioridades locales sean atendidas de manera efectiva. Además, destacan que la participación de la comunidad fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, lo cual es importante para el éxito de cualquier iniciativa de desarrollo.

**6. ¿Cómo evaluaría el impacto de las políticas gubernamentales en el crecimiento económico local?**

Las políticas gubernamentales han tenido un impacto mixto en el crecimiento económico local. Aunque algunas iniciativas han sido beneficiosas, la implementación a menudo carece de coherencia y no siempre está alineada con las necesidades específicas de la comuna San Pablo. Recomienda un diálogo más estrecho entre las autoridades y los

comerciantes locales para desarrollar políticas más efectivas y adaptadas a las realidades del entorno comercial.

**7. ¿Qué oportunidades identifica para diversificar la economía local y promover nuevos negocios?**

Ven oportunidades significativas para diversificar la economía local en sectores como el turismo, la agricultura y los servicios tecnológicos. Fomentar la innovación y apoyar a los emprendedores en estas áreas podría abrir nuevas vías de desarrollo económico para la comuna. No obstante, sugieren la creación de programas de apoyo para startups y la promoción de alianzas entre sectores público y privados para desarrollar proyectos innovadores.

**8. ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de competitividad de los negocios locales?**

Los entrevistados consideran que, aunque hay potencial, los negocios locales aún enfrentan desafíos significativos en términos de competitividad. La ausencia de capacitación y recursos, juntos con la competencia desleal, limita la capacidad de los negocios locales para competir eficazmente. Sin embargo, con el apoyo adecuado y la implementación de estrategias de mejora continua, creen que los negocios locales pueden mejorar su posición competitiva.

**9. ¿Qué acciones deberían gestionar las autoridades para que se fortalezca la planificación estratégica?**

Sugieren que las autoridades deben proporcionar más capacitación y recursos para la planificación estratégica, crear incentivos para su implementación y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar que las estrategias se mantengan actualizadas y efectivas. Además, recomiendan la creación de un marco regulatorio que fomente la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de planificación.

**10. ¿Qué medidas se pueden tomar para fomentar el emprendimiento y la innovación en la comuna san Pablo?**

Para fomentar el emprendimiento y la innovación, los entrevistados recomiendan establecer programa de inclusión y crear espacios de coworking y centros de innovación donde los emprendedores puedan colaborar y recibir apoyo técnico y financiero. No obstante, sugieren la implementación de políticas educativas que promueven el espíritu emprendedor desde una edad temprana y la creación de redes de mentores para guiar a los nuevos empresarios.

## *Análisis de los resultados de encuesta aplicada a los negocios comerciales*

### **Edad:**

**Tabla 4**

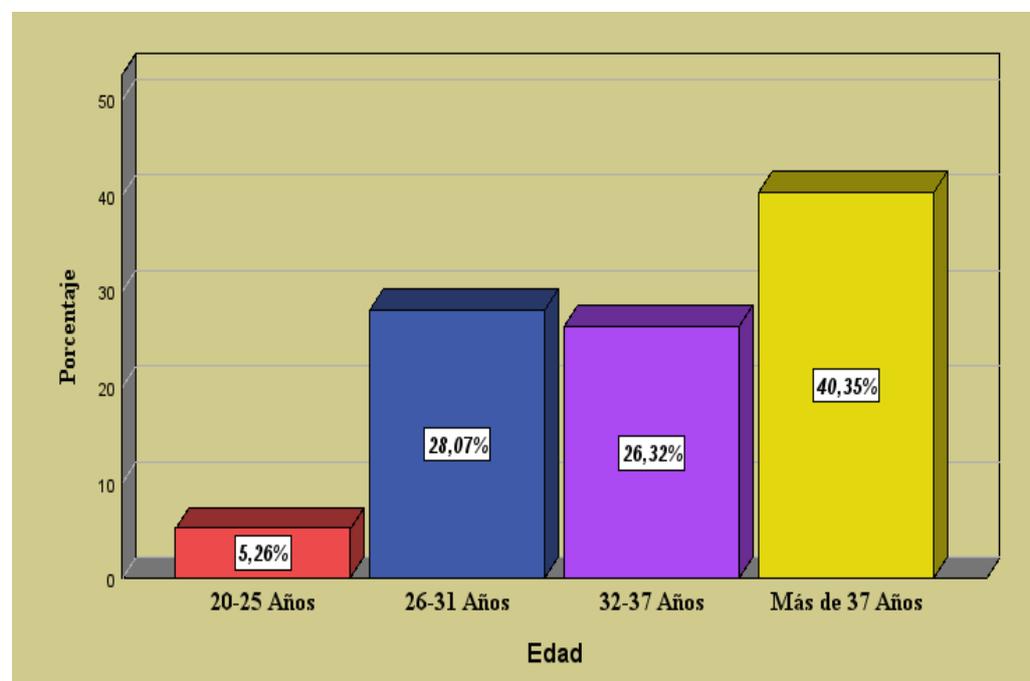
*Edad*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
20-25 Años	3	5,3%
26-31 Años	38	66,7%
32-37 Años	15	26,3%
Más de 37 Años	23	40,4%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales.*

**Figura 1**

*Edad*



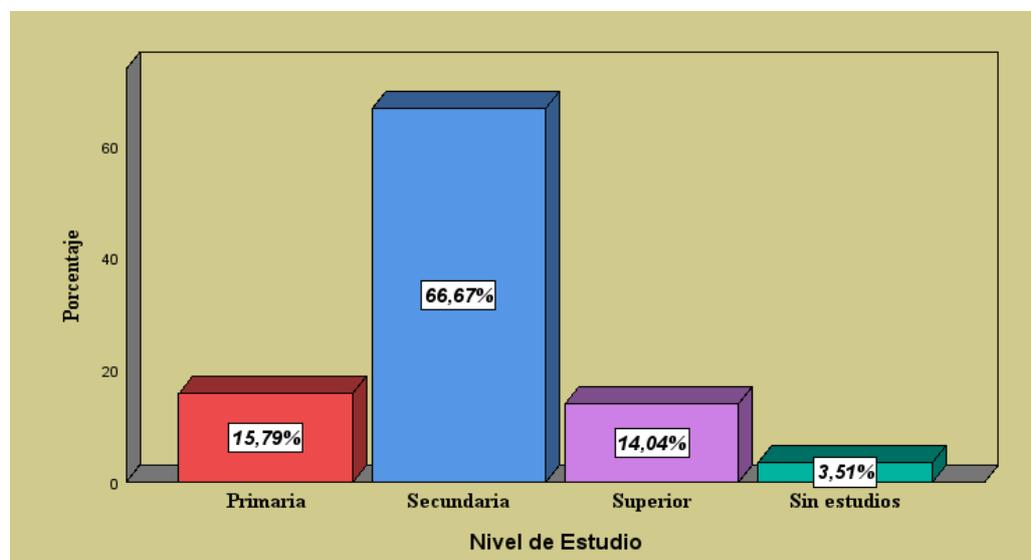
*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

La mayoría de los propietarios de negocios comerciales de la comuna San Pablo se encuentra en un grupo de edad avanzada, lo que sugiere que la experiencia juega un papel importante en la gestión y operación de estos negocios. Este grupo mayoritario posiblemente contribuye con estrategias tradicionales y establecidas en la planificación y desarrollo comercial. El segundo grupo más grande, compuesto por individuos de mediana edad, podría estar combinando enfoques modernos y tradicionales, adaptándose a los cambios del mercado.

**Nivel de estudio:****Tabla 5***Nivel de Estudio*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	9	15,8%
Secundaria	38	66,7%
Superior	8	14,0%
Sin estudios	2	3,5%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 2***Nivel de estudio*

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

En la comuna San Pablo, se observa que los propietarios de negocios comerciales tienen mayoritariamente un nivel de estudio de secundaria. Este grupo, predominante mayor a 37 años, refleja una tendencia en la cual la educación secundaria ha sido suficiente para la gestión de sus emprendimientos. Lo que completaron solo la primaria representa una porción importante, lo cual indica posibles barreras que impidieron continuar con estudios superiores, posiblemente relacionados con factores económicos o sociales. Adicionalmente, existe un pequeño grupo con educación superior, por lo que puede influir positivamente en la adopción de estrategias más innovadora y tecnificadas en sus negocios. En fin, algunos propietarios no tuvieron acceso a la educación formal, por este motivo resalta la necesidad de programas de formación y apoyo educativo en la comunidad.

## 1. ¿Está claro para usted cual es el propósito principal de la empresa?

**Tabla 6**

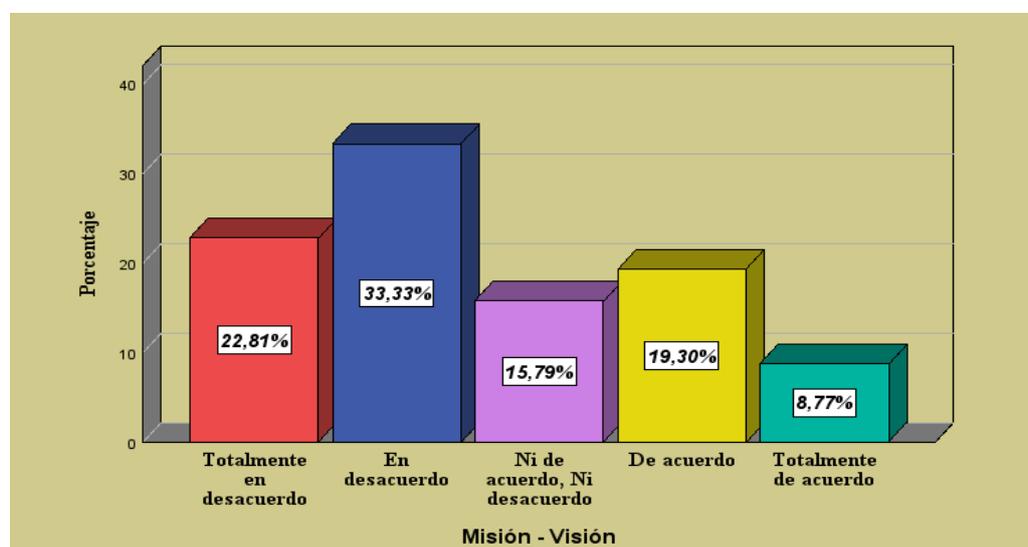
*Misión – Visión*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	13	22,8%
En desacuerdo	19	33,3%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	9	15,8%
De acuerdo	11	19,3%
Totalmente de acuerdo	5	8,8%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 3**

*Misión - Visión*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

La encuesta revela que una parte importante de los dueños de negocios no están completamente alienados con el propósito principal de la empresa. Esta discrepancia sugiere una posible brecha en la comunicación con respecto a la misión y visión de la empresa. Mejorar esta alineación podría lograrse mediante la implementación de estrategias de comunicación efectivas y transparentes. Esto puede implicar la creación de un plan de comunicación integral que involucre a todos los empleados, brindándoles una comprensión clara de la dirección y los objetivos de las empresas. Estas iniciativas pueden comentar una cultura organizacional más cohesiva y mejorar los esfuerzos de planificación estratégica, particularmente en el sector comercial de la comuna San Pablo.

## 2. ¿Cree que los objetivos de la empresa son claros y alcanzables?

**Tabla 7**

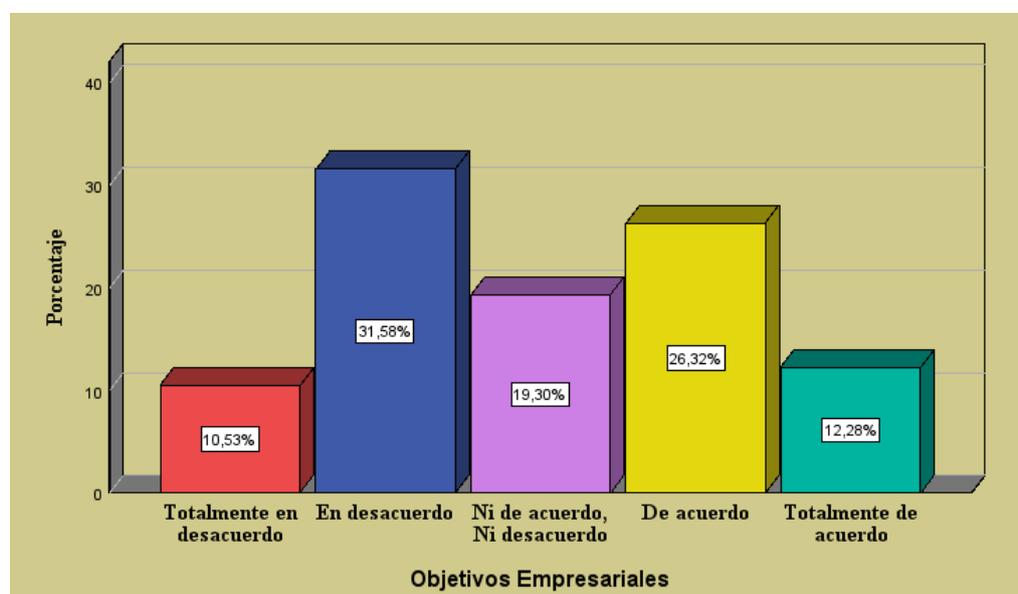
*Objetivos Empresariales*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	6	10,5%
En desacuerdo	18	31,6%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	11	19,3%
De acuerdo	15	26,3%
Totalmente de acuerdo	7	12,3%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 4**

*Objetivos Empresariales*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

El análisis de los resultados de la encuesta indica una percepción dividida entre los dueños de negocios de la comuna San Pablo respecto a la claridad de los objetivos empresariales. Una parte considerable de los encuestados manifestó desacuerdo o neutralidad, lo que sugiere que muchos empresarios no están convencidos de la claridad o viabilidad de los objetivos establecidos. Esto podría señalar la necesidad de mejorar la comunicación y definición de objetivos estratégicos dentro del sector comercial. Por otra parte, hay un grupo menor, pero significativo, que está de acuerdo con los objetivos, lo que indica que algunas empresas pueden estar en una posición más sólida en términos de planificación estratégica.

### 3. ¿Considera que los valores de la empresa están claramente definidos?

**Tabla 8**

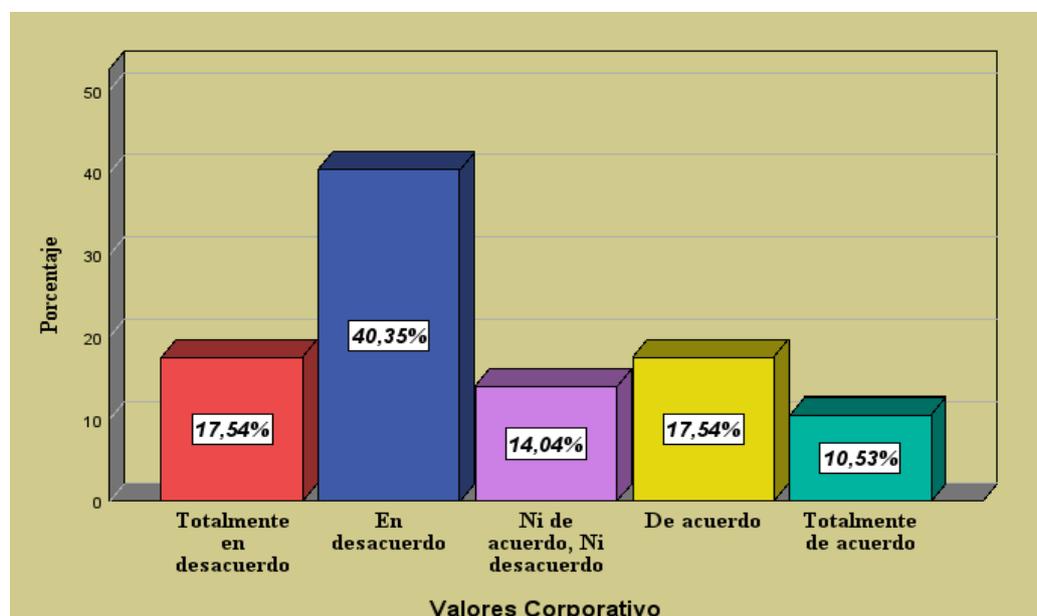
*Valores Corporativo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	10	17,5%
En desacuerdo	23	40,4%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	8	14,0%
De acuerdo	10	17,5%
Totalmente de acuerdo	6	10,5%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 5**

*Valores Corporativo*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

La mayoría de los encuestados manifestó desacuerdo en cuanto a la claridad de los valores corporativos de la empresa. Este resultado indica una carencia de definición y comunicación efectiva de los valores empresariales, de manera que es importante para la planificación estratégica. La ausencia de claridad en estos valores puede llevar a una desalineación entre los empleados y la dirección de la empresa, afectando negativamente su desempeño y compromiso. En el contexto del sector comercial de la comuna San Pablo, en esta situación resalta la necesidad de una mayor atención a la definición y comunicación de los valores corporativos como una parte integral de la estrategia empresarial.

#### 4. ¿Cree que los valores de la empresa se reflejan en las decisiones diarias?

**Tabla 9**

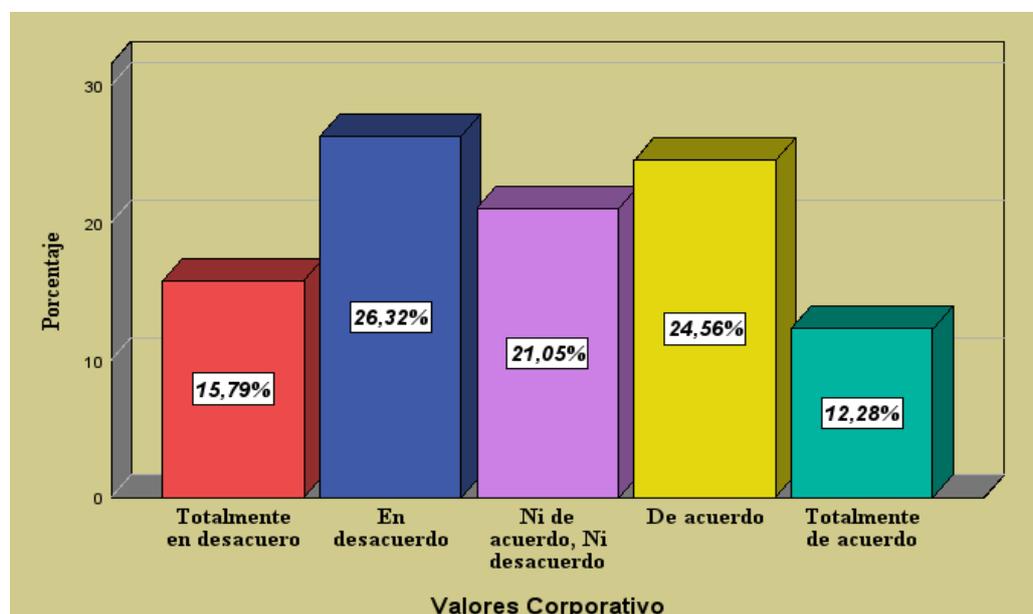
*Valores Corporativo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	9	15,8%
En desacuerdo	15	26,3%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	12	21,1%
De acuerdo	14	24,6%
Totalmente de acuerdo	7	12,3%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 6**

*Valores Corporativo*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

La percepción de los empleados de los negocios de la comuna San Pablo sobre la aplicación de los valores corporativos en las decisiones diarias muestra una considerable división. Una parte de los encuestados percibe que los valores no se reflejan en las decisiones diarias, lo que podría indicar problemas en la implementación y comunicación de estos valores en las prácticas cotidianas. Esto puede afectar la unión y alineación estratégica dentro de la empresa. De igual manera, un número significativo de propietarios cree que los valores si se reflejan en las decisiones diarias, lo cual favorece la unión organizacional y refuerza la cultura corporativa.

## 5. ¿La empresa revisa sus puntos fuertes y débiles regularmente?

**Tabla 10**

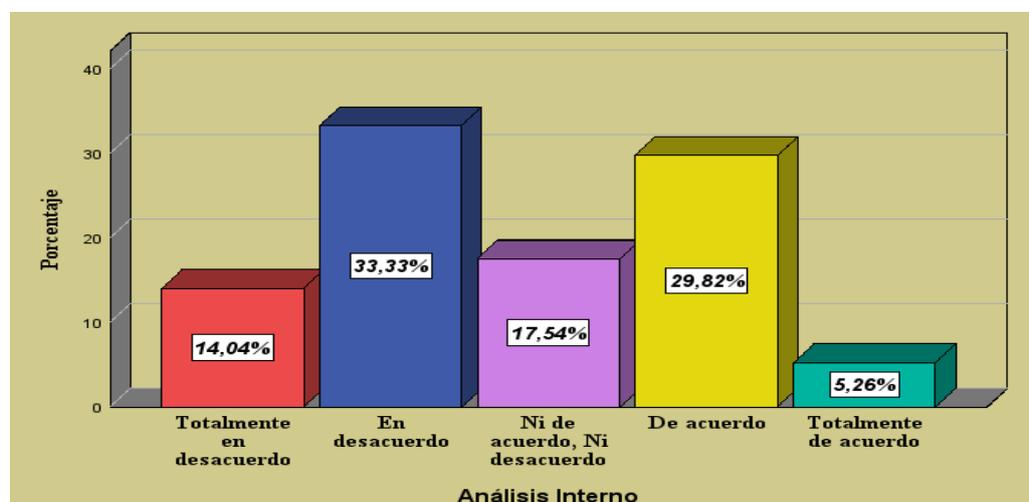
*Análisis Interno*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	8	14,0%
En desacuerdo	19	33,3%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	10	17,5%
De acuerdo	17	29,8%
Totalmente de acuerdo	3	5,3%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 7**

*Análisis Interno*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

Un número de encuestados distingue que la empresa no realiza una revisión frecuente de sus puntos fuertes y débiles. Esta clarividencia refleja una posible deficiencia en el proceso de evaluación y análisis continuo, lo que podría afectar negativamente la capacidad de la empresa para identificar áreas de mejora y adaptarse a los cambios del mercado. No obstante, también existe un grupo significativo que reconoce un esfuerzo en la revisión de estos aspectos, indicando que hay iniciativas en marcha, aunque no completamente satisfactorias para todos los empleados. En el entorno de planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, esta situación sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de autoevaluación interna para mejorar la alineación con los objetivos estratégicos y la competitividad en el mercado.

## 6. ¿La empresa verifica el entorno y el mercado de manera regular?

**Tabla 11**

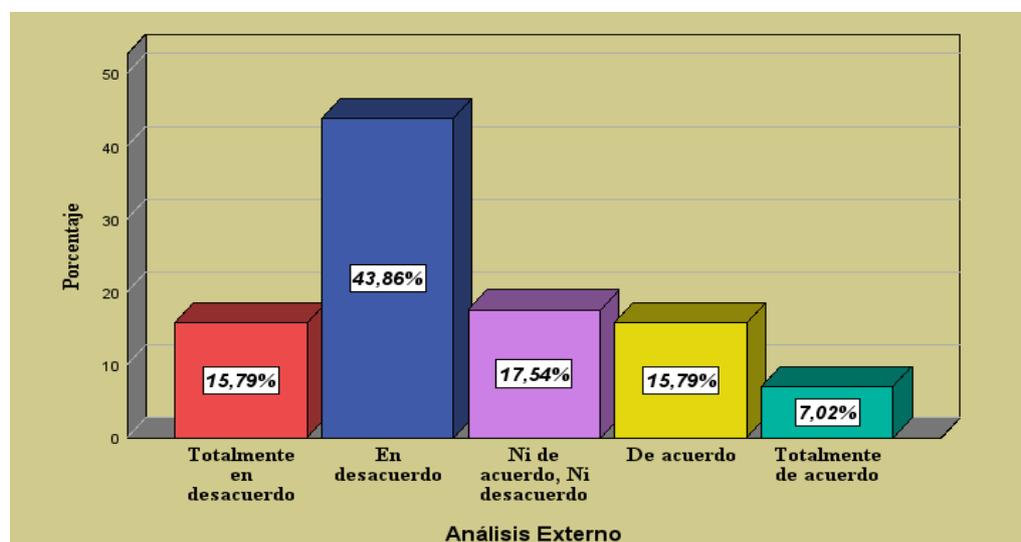
*Análisis Externo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	9	15,8%
En desacuerdo	25	43,9%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	10	17,5%
De acuerdo	9	15,8%
Totalmente de acuerdo	4	7,0%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 8**

*Análisis Externo*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

Los resultados de la encuesta indican que una mayoría significativa de los encuestados de las empresas de la comuna San Pablo expresaron su desacuerdo con la verificación periódica del entorno externo y las condiciones del mercado. Esto sugiere una percepción predominante de una atención inadecuada al seguimiento de estos factores críticos. Tal negligencia puede conducir a deficiencias en la actualización y ajustes de las estrategias comerciales, existe el riesgo de perder oportunidades debido a una adaptación insuficiente a los cambios externos. A pesar de que una minoría indica estar de acuerdo con las prácticas de verificaciones periódicas, este sentimiento positivo se ve contrarrestado por la percepción más amplia en la planificación estratégica dentro del sector comercial local.

## 7. ¿Están claramente definidos los procesos para implementar las estrategias?

**Tabla 12**

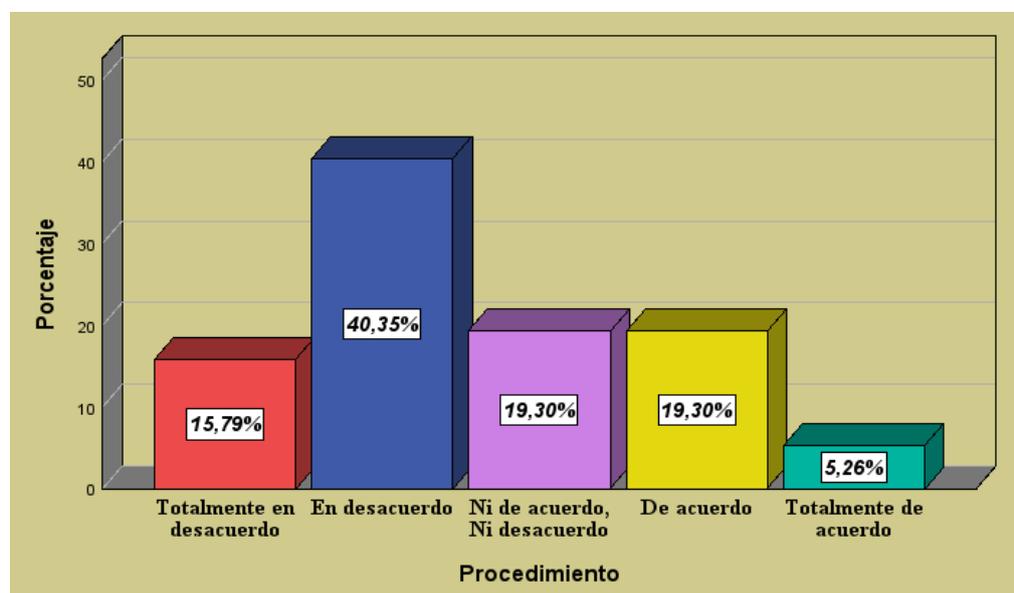
*Procedimiento*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	9	15,8%
En desacuerdo	23	40,4%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	11	19,3%
De acuerdo	11	19,3%
Totalmente de acuerdo	3	5,3%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 9**

*Procedimiento*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

La mayor parte de los encuestados muestra una carencia de claridad en los procesos para implementar estrategias en el sector comercial de la comuna San Pablo. Este conocimiento indica que existe una considerable proporción de empleados que no están seguros de cómo implementar las estrategias propuestas. Esta escasez de claridad podría llevar a confusiones y dificultades en la ejecución efectiva de los planes estratégicos, de modo que es importante para el éxito de la organización. Por si fuera poco, aunque un segmento minoritario indicó que los procesos están claramente definidos, la percepción general apunta hacia la necesidad de mejorar la comunicación y la estructura de implementación estratégica dentro de la empresa.

## 8. ¿Los empleados siguen los procesos de implementar las estrategias?

**Tabla 13**

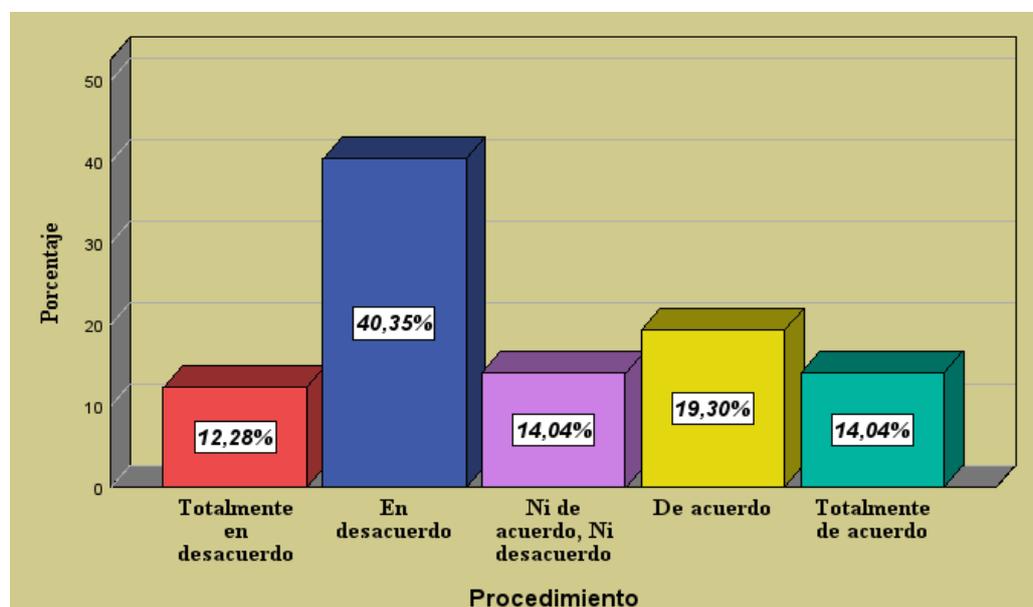
*Procedimiento*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	7	12,3%
En desacuerdo	23	40,4%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	8	14,0%
De acuerdo	11	19,3%
Totalmente de acuerdo	8	14,0%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 10**

*Procedimiento*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

La mayoría de empleados no siguen los procesos de implementación de estrategias de manera efectiva en el sector comercial de la comuna San Pablo. Este hallazgo sugiere que existe una discrepancia significativa entre la definición estratégicos y su ejecución practica por parte del personal. Esta carencia de seguimiento puede derivar en problemas para alcanzar los objetivos estratégicos planeados. A pesar de ello, un porcentaje minoritario de encuestados afirma que, si están implementando los procedimientos adecuados, lo que indica que hay una parte del personal que sigue las directrices establecidas para efectuar las estrategias de la empresa.

## 9. ¿Las estrategias están alineadas con los objetivos de la empresa?

**Tabla 14**

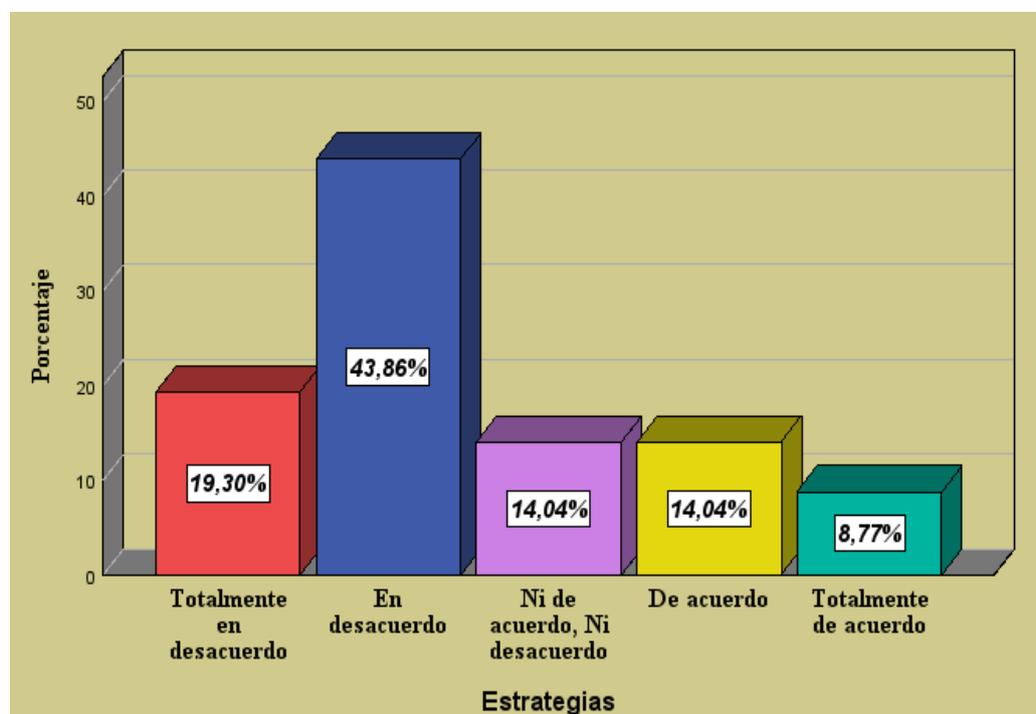
*Estrategias*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	11	19,3%
En desacuerdo	25	43,9%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	8	14,0%
De acuerdo	8	14,0%
Totalmente de acuerdo	5	8,8%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 11**

*Estrategias*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

Los resultados muestran que la mayoría de las respuestas indican que las estrategias de la empresa no están alineadas adecuadamente con sus objetivos. Esto sugiere posibles problemas en la comunicación de los objetivos organizacionales o una desconexión entre la planificación y su ejecución en el sector comercial de la comuna San Pablo. Es fundamental abordar esta carencia de alineación para mejorar la efectividad de las estrategias implementadas y asegurar que contribuyan directamente al logro de los objetivos empresariales.

## 10. ¿Se revisan las estrategias regularmente para asegurarse de que funcionen?

**Tabla 15**

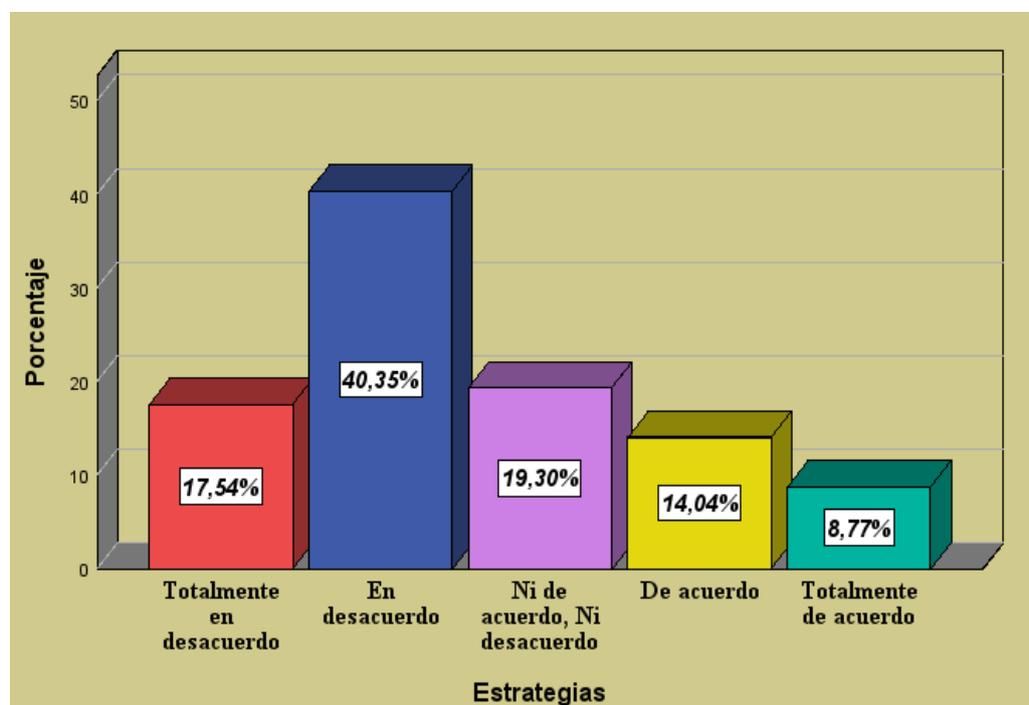
*Estrategias*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	10	17,5%
En desacuerdo	23	40,4%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	11	19,3%
De acuerdo	8	14,0%
Totalmente de acuerdo	5	8,8%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 12**

*Estrategias*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

La encuesta revela preocupaciones significativas entre las partes interesadas empresariales de la comuna San Pablo con respecto a la revisión periódica de las estrategias para garantizar su eficacia. La mayoría de los encuestados expresaron insatisfacción con la frecuencia actual de las revisiones de estrategias. Este hallazgo propone una brecha potencial en los procesos de planificación estratégica dentro de las empresas locales, lo que indica la necesidad de una evaluación más rigurosa y ajustes adaptativos.

## 11. ¿La empresa tiene sistemas para seguir el progreso de las estrategias?

**Tabla 16**

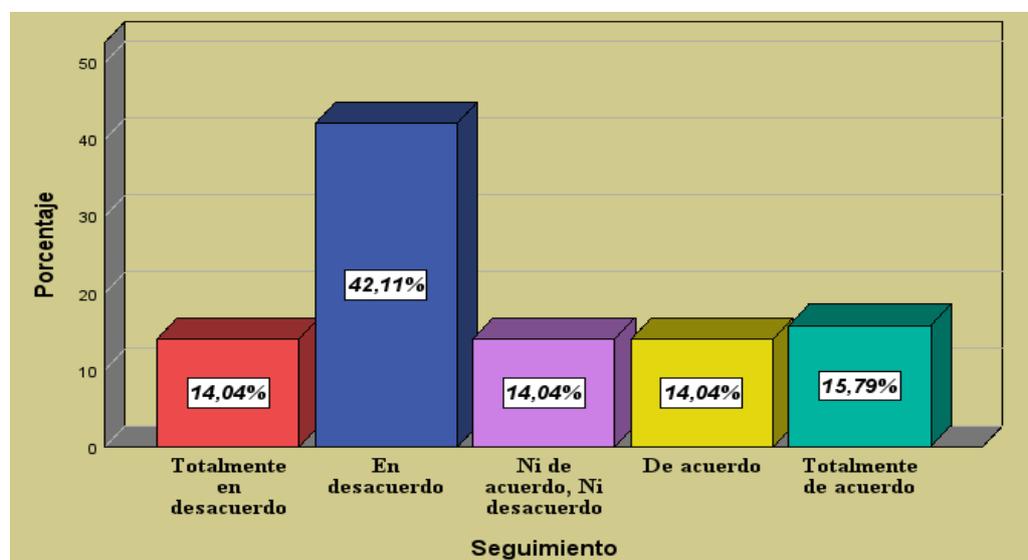
*Seguimiento*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	8	14,0%
En desacuerdo	24	42,1%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	8	14,0%
De acuerdo	8	14,0%
Totalmente de acuerdo	9	15,8%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 13**

*Seguimiento*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

Los dueños de negocios indican brechas significativas en la implementación y monitoreo de estrategias dentro de sus empresas. La mayoría de los encuestados expresaron su desacuerdo con respecto a la existencia de sistemas estructurados o comunicados de manera efectiva para rastrear el progreso de la estrategia. Esto pone de relieve una debilidad potencial en los procesos de gestión estratégica dentro del entorno empresarial local. Por otro lado, una parte notable de los encuestados reconoció la presencia de sistemas para monitorear el progreso de la estrategia, lo que indica que hay margen de mejora en su eficacia y claridad. Establecer sistemas sólidos y transparentes para monitorear la implementación de la estrategia es importante para las empresas que buscan mejorar su esfuerzo de planificación estratégica.

## 12. ¿Se comunican los resultados de este seguimiento a los responsables?

**Tabla 17**

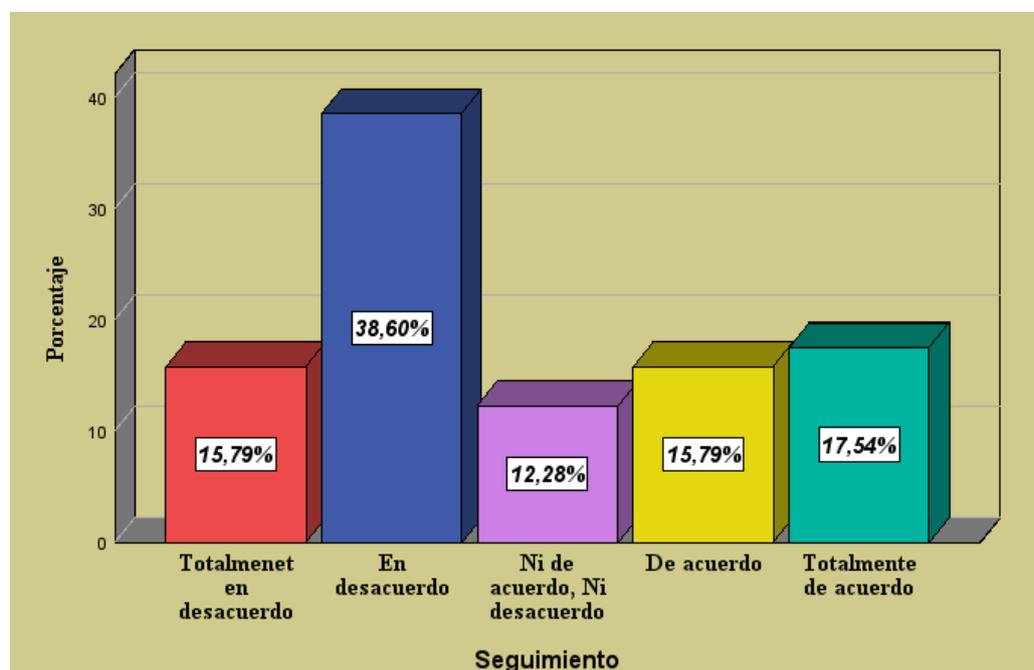
*Seguimiento*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	9	15,8%
En desacuerdo	22	38,6%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	7	12,3%
De acuerdo	9	15,8%
Totalmente de acuerdo	10	17,5%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 14**

*Seguimiento*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

En cuanto a la comunicación de los resultados del monitoreo a las partes interesadas, la encuesta revela una discrepancia significativa. La mayoría expresó desacuerdo con las prácticas de comunicación actuales. Por el contrario, una minoría notable estuvo de acuerdo en que los resultados se comunican de manera efectiva. Mejorar los procesos de comunicación es fundamental para mejorar y facilitar la toma de decisiones informadas. Se recomienda informar de manera clara y regular los resultados del monitoreo a las partes interesadas para fomentar una mejor planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo.

### 13. ¿Se supervisan las estrategias de manera constante?

**Tabla 18**

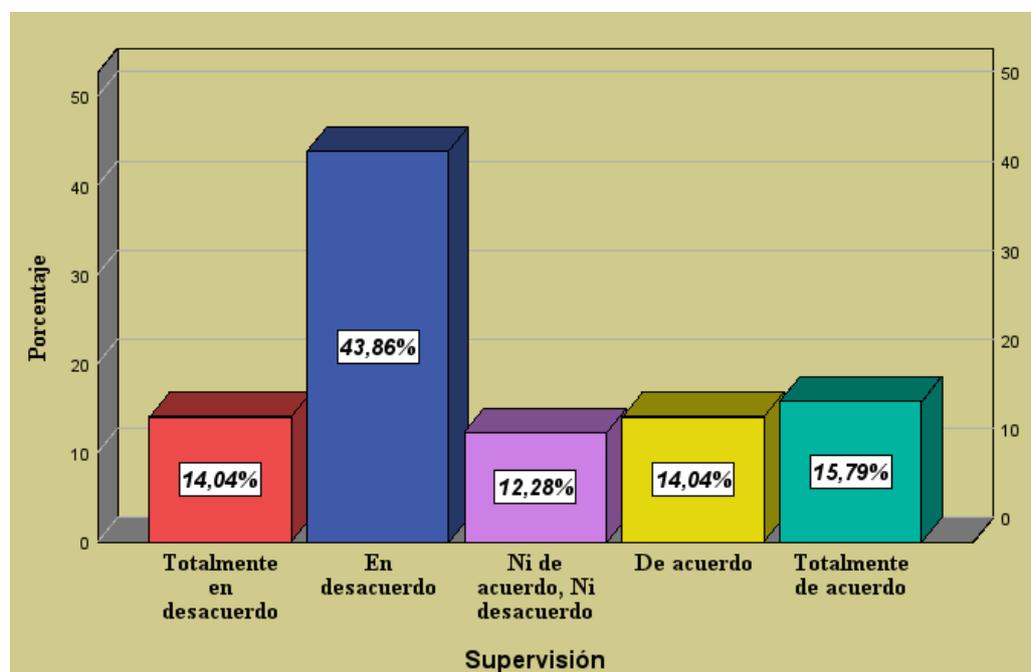
*Supervisión*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	8	14,0%
En desacuerdo	25	43,9%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	7	12,3%
De acuerdo	8	14,0%
Totalmente de acuerdo	9	15,8%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 15**

*Supervisión*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

Según los resultados, la mayoría de los encuestados muestran desacuerdo con la supervisión constante de las estrategias empresariales en el sector comercial de la comuna San Pablo. Esto indica una necesidad clara de mejorar los procesos de monitoreo para permitir ajustes rápidos y eficaces de las estrategias en respuestas a cambios del entorno de negocios. Implementar un sistema de seguimientos más riguroso y frecuentes es importantes para alinear las estrategias con los objetivos organizacionales y mejorar la adaptabilidad frente a condiciones cambiantes.

#### 14. ¿Está de acuerdo en cómo la empresa planifica sus estrategias?

**Tabla 19**

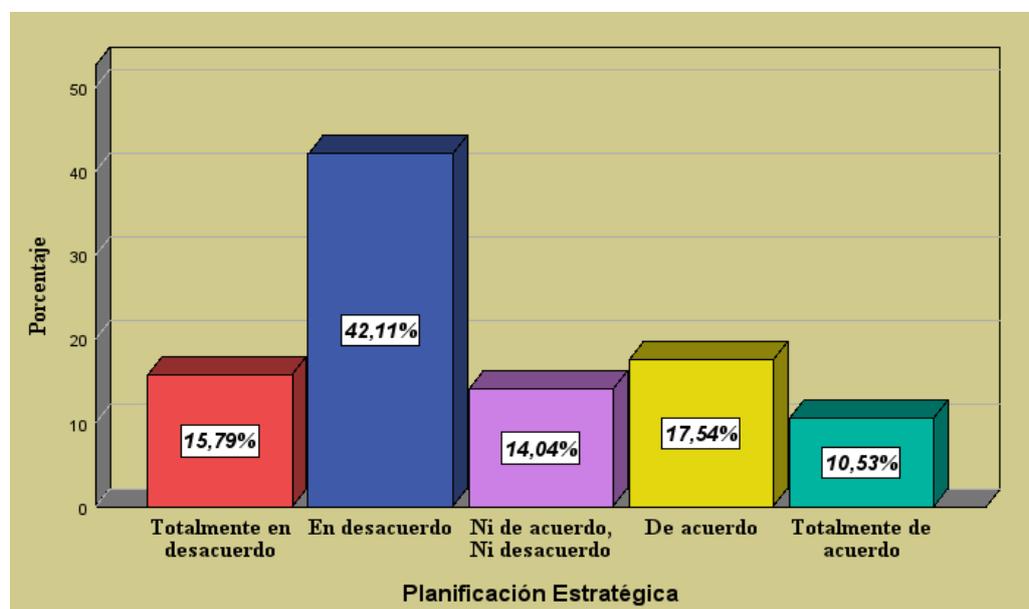
*Planificación estratégica*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	9	15,8%
En desacuerdo	24	42,1%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	8	14,0%
De acuerdo	10	17,5%
Totalmente de acuerdo	6	10,5%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 16**

*Planificación estratégica*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

El análisis de las respuestas muestra que la mayoría de los encuestados no está satisfecha con la planificación estratégica de la empresa. Este descontento generalizado refleja una percepción negativa del proceso actual de PE dentro de la empresa en el sector comercial de la comuna San Pablo. Solo una minoría expresa conformidad con la forma en que desarrollan las estrategias. Para abordar esta situación, la empresa podría considerar revisar y mejorar sus métodos de planificación, así como asegurar una comunicación clara y efectiva de los objetivos y las estrategias. Mejorar estos aspectos no solo aumentaría la satisfacción interna, sino que también podría resultar en una mayor conexión y alineación hacia los objetivos empresariales.

### 15. ¿Cree que la planificación estratégica ha mejorado el rendimiento de la empresa?

**Tabla 20**

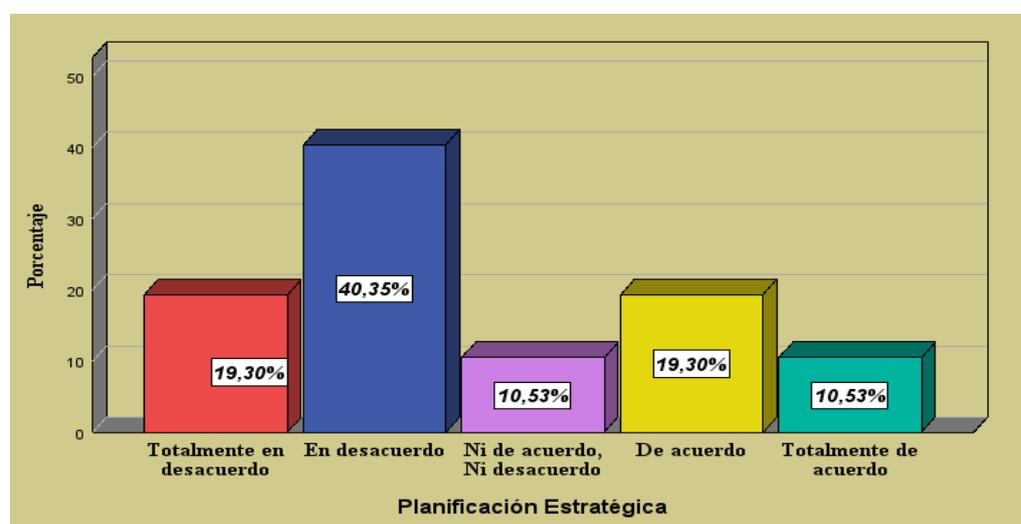
*Planificación estratégica*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	11	19,3%
En desacuerdo	23	40,4%
Ni de acuerdo, Ni desacuerdo	6	10,5%
De acuerdo	11	19,3%
Totalmente de acuerdo	6	10,5%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

**Figura 17**

*Planificación estratégica*



*Nota: Encuesta dirigida a los dueños o encargados de los negocios comerciales*

Los encuestados no percibe una mejora en el rendimiento de la empresa como resultado de la planificación estratégica. Esto sugiere que las estrategias implementadas no están logrando los resultados. A pesar de que existe un grupo que reconoce mejoras, indicando que las estrategias pueden tener efectos positivos en ciertas áreas o bajo ciertas condiciones. Para aumentar la efectividad de la planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, se recomienda enfocar esfuerzos en la capacitación continua de los empleados y realizar evaluaciones periódicas del rendimiento de las estrategias. Este enfoque permitirá ajustes oportunos y basados en datos concretos, mejorando la alineación entre la planificación y los resultados esperados.

**Discusión:**

Después de examinar todos los datos obtenidos de entrevistas y encuestas, se pudo responder la pregunta de investigación: ¿Cómo la planificación estratégica interviene en el desarrollo del sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena, año 2023? Se comprobó que algunos negocios comerciales están familiarizados con la planificación estratégica, mientras que otros no, y que su implementación ha resultado beneficiosa para las actividades de aquellos negocios que la han puesto en práctica.

Con los resultados obtenidos de las entrevistas, se pudo determinar que los principales gestores de los negocios tienen un conocimiento limitado sobre la planificación estratégica. Estos conocimientos se han adquirido a través de la información proporcionada por diversas entidades. Sin embargo, los entrevistados destacaron que una de las barreras para aplicar la planificación estratégica es la ausencia de recursos. Este problema es secuencial: sin recursos no se puede planificar adecuadamente, lo que impide a las organizaciones reconocer que la implementación de esta herramienta generaría múltiples beneficios para su desarrollo.

Estos resultados se pueden comparar con los de Bryan & Jhon (2020), que, en su estudio, concluye que la planificación estratégica dentro de las pequeñas y medianas empresas es subestimada y desestimada. Indican que algunos empresarios han adquirido conocimiento a lo largo del tiempo trabajando en diferentes empresas o desempeñando el rol de gerente, no obstante, es importante reconocer que no todos los dueños que dirigen los negocios cuentan con esta experiencia, lo cual limita la aplicación efectiva de la planificación estratégica en estos negocios comerciales.

Por otra parte, se confirma el análisis de la situación actual de los negocios de la comuna. Los entrevistados señalaron tantos aspectos positivos como negativos. Entre las falencias se destaca la ausencia de un sistema contable y de publicidad, actividades que rara vez se implementan. Además, los directivos identifican la competencia como una amenaza, destacando la lucha constante de precios y la aplicación empírica de las mismas estrategias.

Asimismo, se considera la realización de charlas organizadas por las entidades parroquiales. Los presidentes de estas entidades están completamente de acuerdo, ya que creen que estas charlas serán una excelente manera de enriquecer el conocimiento de los emprendedores.

Los resultados de la encuesta aplicada a los dueños o encargados de los negocios comerciales de la comuna San Pablo revelaron implementación limitada de la planificación estratégica. Para muchos encuestados, este concepto era novedoso, siendo esta la primera vez que lo escuchaban. Esto se refleja en los datos de la tabla 11 y la figura 9, donde se preguntó a los dueños de negocios si tenían definidos los procesos de implementar estrategias; la mayoría (56%) respondió negativamente. Un 24% de los encuestados, debido a su nivel educativo o por haber participado previamente en proyectos y charlas, tenían un conocimiento básico del tema. Sin embargo, estos conocimientos no han sido suficientes para aplicar la herramienta en sus negocios.

Los hallazgos son similares a los obtenidos en la investigación de Rabenna (2021), donde se evidenció un conocimiento limitado sobre la planificación estratégica, sus beneficios y los resultados potenciales de su implementación. Asimismo, en las empresas que afirmaron haber aplicado la planificación estratégica, se observó que dicha aplicación carecía de una base teórica sólida y no reflejaba una comprensión profunda del concepto.

El análisis de la situación actual de los objetivos de los negocios del sector, como se muestra en la tabla 9 y figura 7, revela debilidades. Cada negocio tiene sus particularidades y todas las alternativas presentadas fueron seleccionadas con cierta frecuencia. La publicidad es una herramienta subutilizada por muchas empresas. Asimismo, muchos negocios siguen utilizando un sistema contable tradicional basado en conocimiento empírico, lo que impide que identifiquen claramente el porcentaje de rentabilidad de sus negocios.

El análisis presentado en la tabla 6 y figura 4 de la encuesta resalta que la principal debilidad de los negocios es no tener claramente los valores definidos, con un porcentaje mayor al 40%. Esto muestra que, con el tiempo, los negocios han creado valor centrado en la atención a sus clientes, quienes son fundamentales para la existencia de cualquier negocio. Otro punto fuerte es el precio ofrecido al público, el cual se logra mediante una negociación eficaz con los proveedores. No obstante, los valores definidos es uno de los principios éticos menos desarrollados, aplicada solo por 30% de las empresas. Este bajo porcentaje indica que muchos negocios no están aprovechando al máximo la comunicación con los clientes para crear valores para sus negocios. Aumentar el uso de estos objetivos empresariales podría ser una estrategia clave para desarrollar sus potenciales y aumentar la visibilidad del negocio.

**Propuesta:**

Proveer un plan de acción para impulsar el desarrollo del sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena.

**Introducción:**

La propuesta está diseñada para optimizar el funcionamiento y operatividad de los negocios comerciales en la comuna San Pablo. Dado el limitado conocimiento que estas empresas tienen sobre la planificación estratégica, la implementación de esta herramienta para gestionar su desarrollo se ve comprometida. Por esta razón, en la propuesta resalta la importancia y los beneficios que se pueden obtener al realizar un análisis del entorno, plantear una filosofía empresarial, evaluar factores externos, formular estrategias y aplicarlas. Se ha identificado que las principales dificultades de las pequeñas y medianas empresas radican en la definición de objetivos y la planificación estratégica posterior, que es fundamental para orientar los negocios y fomentar el pensamiento estratégico. Es importante seguir ciertas pautas para facilitar la implementación de estas herramientas, incluyendo la formulación de un plan de acción basado en la evaluación de indicadores, lo que permitirá a cada empresa generar su propia propuesta de valor.

**Justificación:**

La creación de un plan estratégico para fomentar el desarrollo del sector comercial es importante para que los negocios puedan implementar estrategias en un análisis profundo del entorno. Esto les permitiría aprovechar tanto los factores internos como externo y satisfacer las expectativas de los propietarios al formular la propuesta. Se amplía el alcance de la investigación, permitiendo que cada negocio tenga un modelo propio y un factor diferenciador. Promover la planificación estratégica en el sector de la comuna San Pablo ayuda a que los negocios establezcan metas claras, identifiquen y analicen su contexto, y así impulsen el desarrollo económico de los negocios y la comunidad, logrando que cada uno tenga un elemento distintivo que contribuya a su éxito.

**Objetivo General:**

Implementar acciones específicas que impulsen el crecimiento y eficiencia del sector comercial en la comuna San Pablo, con base en los resultados del análisis situacional.

***Objetivos específicos:***

- ✓ Desarrollar estrategias de comunicación para aumentar la publicidad y la promoción de la empresa.
- ✓ Desarrollar planes de fidelización de clientes.
- ✓ Elaborar planes de capacitación para aumentar el conocimiento de los propietarios del sector comercial.

***Elementos fundamentales de planificación estratégica:***

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas desempeñan un rol significativo en el panorama empresarial nacional, siendo responsables de una parte considerable de las actividades comerciales y generando alrededor del 50 % de los puestos de trabajo, lo que contribuye al impulso de la economía. La propuesta presentada en este contexto busca reforzar la implementación de la planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, con el fin de fomentar el desarrollo del sector. Para lograrlo, se pretende mejorar la gestión de estas empresas creando elementos distintivos, adaptados a las particularidades de cada actividad, y promover el uso de estrategias que surjan a partir de un análisis exhaustivo del entorno empresarial. Esto recalca la importancia de una planificación estratégica sólida, que pueda servir como modelo para otras empresas a nivel provincial o nacional.

La planificación estratégica desempeña un papel importante en las organizaciones, ya que actúa como un mecanismo de control para las actividades, facilita el direccionamiento a través de la misión, visión, y permite proyectar las metas a alcanzar. Dado que todos los procesos se organizan de manera planificada para evaluar su impacto en la empresa. Es fundamental realizar un análisis del entorno para identificar y aprovechar las oportunidades y fortalezas, así como para enfrentar las amenazas y debilidades. El diseño de esta propuesta implica la formulación de estrategias que consideren factores internos y externos, con el objetivo de mejorar la competitividad y el desarrollo del sector comercial de la comuna San Pablo. De igual forma, esta iniciativa podría recibir apoyo de diversas entidades interesadas en el desarrollo empresarial.

**Desarrollo:****MEFI (Evaluación de factores internos):****Tabla 21***Factores Internos*

Factores determinantes del éxito		Peso	Impacto	Valor Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Ubicación estratégica	0,10	4	036
2	Entrega a domicilio	0,05	3	0,15
3	Precios	0,15	4	0,45
4	Cultura y tradición	0,10	3	0,3
5	Atención al cliente	0,15	4	0,6
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Capacitación a los empleados	0,10	2	0,2
2	Sistema contable	0,10	1	0,1
3	Marketing	0,10	2	0,1
4	Infraestructura	0,05	2	0,1
5	Labor en equipo	0,10	2	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,40</b>

*Nota: Matriz MEFI para evaluar los factores internos de los negocios comerciales de la comuna San Pablo.*

**MEFE (Evaluación de factores Externos):****Tabla 22***Factores Externos*

Factores determinantes del éxito		Peso	Impacto	Valor Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>1</b>	Turismo creciente	0,15	3	036
<b>2</b>	Capacitación y desarrollo	0,10	3	0,15
<b>3</b>	Innovación tecnológica	0,10	3	0,45
<b>4</b>	Financiamientos	0,10	3	0,3
<b>5</b>	Alianzas estratégicas	0,10	4	0,6
<b>AMENAZAS</b>				
<b>1</b>	Cadenas comerciales	0,15	2	0,2
<b>2</b>	Cambios climáticos	0,05	2	0,1
<b>3</b>	Regulaciones Gubernamentales	0,10	1	0,1
<b>4</b>	Crisis económicas	0,05	2	0,1
<b>5</b>	Desastres naturales	0,10	1	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,40</b>

*Nota: Matriz MEFE para evaluar los factores externos de los negocios comerciales de la comuna San Pablo.*

## Matriz FODA

Tabla 23

FODA

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
✓ <i>Ubicación estratégica</i>	✓ <i>Turismo creciente</i>
✓ <i>Entrega a domicilio</i>	✓ <i>Capacitación y desarrollo</i>
✓ <i>Precios</i>	✓ <i>Innovación tecnológica</i>
✓ <i>Cultura y tradición</i>	✓ <i>Financiamiento</i>
✓ <i>Atención al cliente</i>	✓ <i>Alianzas estratégicas</i>
<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
✓ <i>Capacitación a los empleados</i>	✓ <i>Cadenas comerciales</i>
✓ <i>Sistema contable</i>	✓ <i>Cambios climáticos</i>
✓ <i>Marketing</i>	✓ <i>Regulaciones gubernamentales</i>
✓ <i>Infraestructura</i>	✓ <i>Crisis económicas</i>
✓ <i>Labor en equipo</i>	✓ <i>Desastres naturales</i>

*Nota: Matriz FODA para evaluar la situación interna y externa de los negocios comerciales de la comuna San Pablo.*

## Matriz de correlación FODA

Tabla 24

Correlación

			<b>FORTALEZAS</b>					<b>DEBILIDADES</b>						
													Ubicación estratégica	Entrega a domicilio
			0,4	0,1	0,6	0,3	0,6	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2		
<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>ESTRATEGIAS - FO</b>					<b>ESTRATEGIAS - DO</b>						
O1.	0,6	Turismo creciente	9	3	9	1	1	23	3	1	3	1	3	11
O2.	0,3	Capacitación y desarrollo	1	3	3	3	3	13	9	3	9	3	9	33
O3.	0,3	Innovación tecnológica	1	1	1	3	3	9	3	3	9	3	9	27
O4.	0,4	Financiamiento	3	3	3	3	3	15	1	1	3	1	3	9
O5.	0,4	Alianzas estratégicas	3	3	3	3	3	15	9	3	9	3	9	33
			17	13	19	13	13		25	11	33	11	33	
<b>AMENAZAS</b>			<b>ESTRATEGIAS - FA</b>					<b>ESTRATEGIAS - DA</b>						
A1.	0,3	Cadenas comerciales	9	1	1	3	3	17	9	9	3	3	3	27
A2.	0,2	Cambios climáticos	3	3	3	3	3	15	1	1	1	1	1	5
A3.	0,1	Regulaciones gubernamentales	9	1	1	1	1	13	9	9	3	3	3	27
A4.	0,1	Crisis económicas	1	3	3	1	3	11	1	1	1	1	1	5
A5.	0,1	Desastres naturales	3	3	3	1	3	13	1	1	1	1	1	5
			25	11	11	9	13		21	21	9	9	9	

**Tabla 25***Estrategias***ESTRATEGIAS****Estrategias FO**

Utilizar la entrega a domicilio y la atención al cliente de calidad para introducir nuevos servicios y mejorar la experiencia del cliente.

**Estrategias DO**

Efectuar programas de capacitación para mejorar las áreas débiles como la atención al cliente o el manejo de nuevas tecnologías.

**Estrategias FA**

Establecer practicas sostenibles y programas de responsabilidad social para contrarrestar amenazas regulatorias y mejorar la imagen pública.

**Estrategias DA**

Implementar un sistema de mejora continua para abordar debilidades y estar preparados ante amenazas externas

*Nota: Estrategias obtenidas mediante la matriz de correlación.*

## Plan de Acción

**Tabla 26**

*Estrategias de comunicación*

Actividad	Meta	Tiempo	Responsables	Indicador	Prioridad
Organización de eventos	Fortalecer la relación con los clientes	4 mes	Dueños de negocios	Asistencia	Alta
Desarrollo de contenidos	Incrementar la visibilidad online	3 meses	Dueños de negocios	Alcance	Media

*Nota: Estrategias para impulsar el desarrollo de los negocios comercial de la comuna San Pablo.*

**Tabla 27 Estrategias para el fortalecimiento de los negocios comerciales**

Actividad	Meta	Tiempo	Responsables	Indicador	Prioridad
Capacitar al personal	Aumentar la eficiencia y habilidades del personal	2 meses	Dueños de negocios	Productividad	Alta
Optimización de la logística	Reducir los tiempos de entrega	4 meses	Dueños de negocios	tiempos	Media

*Nota: Estrategias para impulsar el desarrollo de los negocios comercial de la comuna San Pablo.*

**Tabla 28***Estrategias de fidelización*

<b>FIDELIZACIÓN DE CLIENTES</b>					
<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicador</b>	<b>Prioridad</b>
Atención personalizada	Mejorar la satisfacción del cliente mediante un trato individualizado	Permanente, integrado en cada interacción con el cliente	Dueños de negocios	Satisfacción	Alta
Programa de recompensa	Incentivar la repetición de compras premiando la fidelidad del cliente	Implementación inicial y ajustes continuos	Dueños de negocios	Retención	Alta
Comunicación proactiva	Mantener al cliente informado y comprometido mediante comunicaciones regulares	Ejecución de procesos y seguimiento continuo	Dueños de negocios	Apertura	Media

*Nota: Estrategias para impulsar el desarrollo de los negocios comercial de la comuna San Pablo.*

**Tabla 29***Estrategias de capacitación*

Capacitación a los dueños de los negocios comerciales					
Tema	Objetivo	Horario	Responsable	Recursos	Lugar
Innovación y creatividad	Fomentar la innovación en productos y servicio	Por definir	Dueño de negocios	Talleres prácticos, materiales creativos	Comuna San Pablo
Liderazgo y motivación	Desarrollar habilidades de liderazgo y gestión de equipo	Por definir	Dueños de negocios	Videos, presentaciones	Comuna San Pablo

*Nota: Estrategias para impulsar el desarrollo de los negocios comercial de la comuna San Pablo.*

**Impacto:**

De manera general, la formulación e implementación de estrategias puede fortalecer el sistema de una organización. Las estrategias se diseñaron según los factores detectados en el análisis del entorno. por esta razón, la estrategia de comunicación planeada está orientada en la organización de eventos, ya sea presencial o por medios de redes sociales. Considerando que la mayoría de esta población tiene acceso a internet, el impacto de esta estrategia sería importante para dar a conocer los negocios y fortalecer su presencia en el mercado local.

Capacitar al personal es importante para mejorar la eficiencia y habilidades de los empleados dentro de los negocios comerciales. Este proceso implica proporcionar conocimientos específicos, habilidades técnicas y competencia necesarias para realizar sus funciones de manera más efectiva. Asimismo, la fidelización de cliente permite a los administradores identificar las necesidades y deseos de los consumidores, generando un impacto positivo al mantener e incluso aumentar la base de clientes de las empresas.

## Conclusión

- El objetivo planteado se enfoca en llevar a la práctica el análisis detallado sobre la planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, evaluando su impacto en estas organizaciones. Para cumplir este objetivo, se realizó un estudio del contexto, identificando el porcentaje de negocios que implementan esta estrategia. Luego, se evidencian los factores que influyen en su aplicación, destacando que algunas de estas empresas no están familiarizadas con la herramienta. Toda la investigación realizada demuestra como la implementación de la planificación estratégica puede contribuir al desarrollo del entorno, creando factores diferenciadores y permitiendo que cada empresa tenga una propuesta de valor única.
- El análisis actual de los negocios comerciales revela que una gran parte de estos negocios carece de conocimiento sobre el tema, lo que hace que algunos de ellos se encuentren estacados o no poseen las capacidades necesarias para enfrentar los desafíos. Mientras que otros negocios tienen conocimientos básicos, pero no los están aplicando.
- Al examinar las deficiencias en la implementación de la planificación estratégica, se puede deducir que estas pueden deberse a varios factores, como la insuficiencia de recursos, carencia de familiaridad con las diversas fuentes de financiamientos y, sobre todo, la ausencia de conocimientos. En las áreas rurales, los negocios suelen ser administradores empíricamente, aunque existen elementos que forman parte de la planificación estratégica, como los componentes del entorno interno y externo, que a veces se identifican.
- Dado a que pocos negocios comerciales implementan la planificación estratégica y el tema no es ampliamente conocido por los dueños o encargados, se desarrollan estrategias para analizar y mejorar los negocios. Entre estas, se recomienda: usar plataformas digitales para aumentar la publicidad, capacitar al personal para mejorar la eficiencia y sus habilidades y crear un plan de fidelización mediante una excelente atención al cliente.

## Recomendaciones

- Ejecutar un mayor énfasis en la planificación estratégica para los negocios comerciales, resaltando que esta herramienta puede ser esencial para el crecimiento de los negocios. Es importante definir una misión y visión claras para establecer el propósito de la empresa y sus objetivos futuros. Estos elementos deben ir acompañado de objetivos y estrategias específicas, cuyos resultados se complementen mutuamente. De la misma manera, el proceso debe incluir un análisis detalladamente del entorno interno y externo, resaltando la importancia de realizar un análisis situacional que permita evaluar y mejorar las operaciones empresariales.
- Se sugiere que los negocios comerciales implementen la planificación estratégica de forma estructurada. La aplicación de estas prácticas se lograría mediante la mejora de sus conocimientos, lo que contribuiría al progreso económico de la comunidad. Por lo cual, es importante la participación de los líderes comunitarios y los presidentes parroquiales. Por medio de una gestión adecuada, se puede preparar a los propietarios de los negocios y utilizar esta herramienta eficazmente.
- Diseñar un plan estratégico fomentará el entendimiento de los negocios rurales, sirviendo como una herramienta fundamental para el futuro de las empresas. Estas estrategias podrían crear varios factores diferenciadores, destacando que cada negocio tiene sus propias fortalezas que se pueden maximizar para desarrollar una propuesta de valor única. Un elemento estratégico importante es el uso de medios de comunicación para dar a conocer un negocio o promocionar sus productos.
- Para mejorar la competitividad y el éxito de los negocios comerciales que aún no implementan la planificación estratégica, recomienda integrar herramientas digitales para ampliar su alcance publicitario, ofrecer programas de formación continua al personal para optimizar su desempeño y habilidades, y diseñar estrategias de fidelización centradas en una atención al cliente excepcional.

## Bibliografía

- Adrián, L. A. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista SAN GREGORIO*. Obtenido de <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1235/6-LUIS%20ALBERTO2>
- Argoti, C. E. (2016). *IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (Monografía, UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA)*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (Naciones Unidas)*. Repositorio Cepal, Santiago de Chile. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11362/5509>
- Arteaga, M. F., & Vélez, J. M. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del Conocimiento*, 1-10.
- Arteaga, M. M., & Vélez, J. M. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del conocimiento*, 1-10. Obtenido de <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3567>
- Ayavaca Rivas, L. G., & Goyón Jarama, G. C. (2023). *Análisis de los factores que inciden en la competitividad de las exportaciones de camarón ecuatoriano en el periodo 2015-2022. (tesis de Economista, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil)*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/20307>
- Bacilio, J., Reyes, L., Alomoto, M., Cruz, L. D., & Sanchez, J. (2018). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DEL SECTOR. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/7798/1/UPSE-RCP-2018-Vol.6-No.1-015.pdf>
- Bayona Torres, M. E. (2021). *Supervisión laboral y su influencia en la calidad del servicio - proseguridad S.A Chiclayo - 2020 ( Tesis de Licenciado, Universidad Señor de Sipan)*. Repositorio Institucional. Obtenido de

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8943/Bayona%20Torr%20es%2C%20Marco%20Eufemio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blanco, M., Ganduglia, F., & Rodriguez, D. (2018). *EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO*. San Jose, C.R.

Borbor, J. C. (2022). “*PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA LALITRAN- EP, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2020-2024*”(Tesis de Maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/7577>

Borbor, J. L. (2022). “*PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA LALITRAN- EP, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2020-2024*”. (Tesis de Maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/7577/1/UPSE-MAP-2022-0019.pdf>

Bryan, C. V., & Jhon, C. P. (2020). *Análisis de la planificación estratégica dentro de las PYMES (pequeñas y medianas empresas)* (Tesis de Ingeniería, Universidad Técnica del Norte). Repositorio Digital. Obtenido de <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10433?locale=en>

Caleya, V. (23 de Octubre de 2020). *Filosofía en la empresa*. Obtenido de elBullifoundation: <https://elbullifoundation.com/convocatorias/pdf/victor2.pdf>

Campos, E. B. (2019). *La planificación estratégica: experiencias internacionales*. EKDNONIAZ.

Chiavanato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeacion Estrategica. Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). Mexico D.F.: Elsevier.

Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estrategica*. McGraw Hill.

Código de Comercio. (2019). [Artículo1 [Código de Comercio]. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo\\_de\\_Comercio.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf)

Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. (2019). [Artículo] *Título Preliminar*. Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020->

04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (2021). *[Artículo 54 [Sección Sexta]*. Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)

COPCI. (1 de Enero de 2019). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/CODIGO-ORGANICO-DE-LA-PRODUCCION-COMERCIO-E-INVERSIONES.pdf>

David, F. R. (2017). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (Decima Sexta ed.). ADDISON-WESLEY.

Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13(1).

García, M. L. (2021). La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con la características de la empresa y el empresario. *Visión Gerencial*, 20(2).

González, J. J., & Rodríguez, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos.

Grupo P&A. (12 de agosto de 2020). *¿Qué son los recursos? Definición y tipos de recursos en la empresa*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/recursos-definicion-tipologia-la-empresa/>

Herrity, J. (31 de julio de 2023). *¿Cuáles son los objetivos comerciales? Definición, pasos y ejemplos*. Obtenido de indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-goals>

lamadrid, N. (19 de mayo de 2023). *Por qué la planeación estratégica es fundamental para tu empresa*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-la-planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-es-fundamental-para-lamadrid/>

Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. (2009). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=134774](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774)

- Martabit, J. A. (2019). *Fundamentos de estrategia empresarial* (Quinta ed.). ALFAOMEGA U.C. DE CHILE.
- Máttar, J., & Cuervo, L. M. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. CEPAL. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/55cfe013-0aff-481a-89e1-bfe920dbe07f/content>
- Mera, B. M., Espinosa, K. B., & Cabrera, J. B. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Ciencia UNEMI*.
- Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2021). El estudio descriptivo en la investigación científica. *ACTA JURIDICA PERUANA*, 2(2). Obtenido de <http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224>
- Ojeda, P. C. (2020). Universo, población y muestra. *Curso Taller*. Obtenido de <https://www.aacademica.org/cporfirio/18>
- ONU MUJERES. (20 de diciembre de 2019). *Seguimiento y evaluación*. Obtenido de <https://www.endvawnow.org/es/articles/1898-seguimiento-y-evaluacin-.html>
- Ponce, G. I., Indacochea, A. A., & Ponce, J. L. (2023). Planificación estratégica y desempeño organizacional del sector comercial de la parroquia Cascol, Paján período 2019-2021. *RECIAMUC*. Obtenido de <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1022/1552>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. 7. Obtenido de [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=134774](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774)
- Quispe, J. A., & Jesús, A. I. (2020). *El control estratégico y su influencia en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Concepción, año 2016 (tesis de Licenciado, Universidad Peruana Los Andes)*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/1653>
- Rabenna, M. C. (2021). *La planificación estratégica en las PyMEs del partido de Luján* *Proceso y etapas para su implementación (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de*

- Luján). Repositorio Institucional. Obtenido de <https://ri.unlu.edu.ar/xmlui/handle/rediunlu/1009>
- Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Diaz de Santos.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV( 4, 2020, 465-475). Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/34674/36579>
- Saltos, N. M., & Guerrero, A. R. (2022). Planificación estratégica en el desarrollo de las PYMES Industriales en la Ciudad de Guayaquil en tiempos de pandemia. *Dominio de las Ciencias*. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2604>
- Saltos, W., Arguello, S., & Arévalo, M. (2022). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES* (Primera ed.). Riobamba: Unach.
- Santander Universidades. (23 de mayo de 2022). *Qué son los objetivos empresariales y cómo definirlos de forma correcta*. Obtenido de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/objetivos-empresariales.html>
- Sierra, E. R. (2018). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*.
- Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T., & Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Fipcaec*.
- Troya, A. (2009). *La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito.
- Valencia, J. R. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas* (Sexta ed.). México D.F.: Cengage Learning.

**Apéndice**  
**Apéndice 1 Matriz de consistencia**

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA - TRABAJO DE TITULACIÓN. FCA - ADE.</b>						
<b>Tema</b>	<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metodología</b>
Planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena, año 2023.	¿Como la planificación estratégica interviene en el desarrollo del sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena?	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo General</b></p> Establecer una planificación estratégica mediante un análisis de la situación actual que impulse el desarrollo en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena.	Planificación estratégica	FILOSOFIA EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MISION-VISION</li> <li>• OBJETIVOS EMPRESARIALES</li> <li>• VALORES CORPORATIVO</li> </ul>	<p><b>Tipo:</b> Descriptivo</p> <p><b>Enfoque:</b> Mixto: cuantitativo y cualitativo</p>
	<b>Sistematización del problema</b>	<b>Objetivo Especifico</b>		ANALISIS ESTRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANALISIS INTERNO</li> <li>• ANALISIS EXTERNO</li> </ul>	<p><b>Métodos:</b> Analítico, Deductivo e Inductivo</p>
	¿Cuál es la situación actual del sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena?	Diagnosticar la situación actual del sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena.		IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROCEDIMIENTOS</li> <li>• ESTRATEGIAS</li> </ul>	<p><b>Población:</b> Sector Comercial de la Comuna San Pablo</p>
	¿Existe algún tipo de planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena?	Determinar los tipos de planificación estratégica que existe en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena.		CONTROL ESTRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEGUIMIENTOS</li> <li>• SUPERVISION</li> </ul>	<p><b>Técnicas de recolección:</b> Entrevista y encuesta</p>
	¿Qué acciones impulsarían a que se implemente la planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena?	Proveer un plan de acción para impulsar el desarrollo del sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena				

## Apéndice 2 Certificado de validación de instrumentos



Facultad de Ciencias Administrativas  
Administración de Empresas

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

#### A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el trabajo de Integración Curricular titulado: **“Planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena, año 2023.”**, planteado por el estudiante **Pozo Armijos Ronny Nixon**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario para la encuesta
2. Guía de entrevista

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base al tema planteado, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuando puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La libertad, 6 de junio de 2024

Ing. Sabina Villón, MSc.

Docente de la Carrera de Administración de Empresas

*UPSE, crece sin límites*

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador  
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131  
[www.upse.edu.ec](http://www.upse.edu.ec)



### Apéndice 3 Cuestionario de entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Nombre:**

**Fecha:**

**Tema:** Planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena, año 2023.

**objetivo:** Identificar la planificación estratégica con un análisis de la situación actual que impulse el desarrollo en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena.

#### Preguntas

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la planificación estratégica?
2. ¿Cuál es su visión sobre el desarrollo económico de la comuna San Pablo?
3. ¿Qué acciones considera prioritarias para impulsar el crecimiento del sector comercial?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector comercial de la comuna San Pablo?
5. ¿Cuál es su opinión sobre la participación de la comunidad en las decisiones relacionadas con el desarrollo comercial?
6. ¿Cómo evaluaría el impacto de las políticas gubernamentales en el crecimiento económico local?
7. ¿Qué oportunidades identifica para diversificar la economía local y promover nuevos negocios?
8. ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de competitividad de los negocios locales?
9. ¿Qué acciones deberían gestionar las autoridades para que se fortalezca la planificación estratégica en los negocios de la comuna San Pablo?
10. ¿Qué medidas se pueden tomar para fomentar el emprendimiento y la innovación en la comuna San Pablo?

## Apéndice 4 Cuestionario de encuesta



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Investigador:**

**Fecha:**

**Tema:** Planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena, año 2023.

**objetivo:** Identificar la planificación estratégica con un análisis de la situación actual que impulse el desarrollo en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena.

Estimado participante, gracias por participar en nuestras encuestas de investigación. Por favor, marque con una "X" en el recuadro correspondiente. Su contribución es evaluable para mi estudio.

### Datos

<b>Edad</b>	20 - 25 Años		26 - 31 Años		32 - 37 Años		Más de 37 años
<b>Nivel de estudio</b>	Primaria		Secundaria		Superior		Sin estudios

### Escala de Likert por el grado de concordancia

Totalmente de acuerdo	1	De acuerdo	2	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	En desacuerdo	4	Totalmente en desacuerdo	5
-----------------------	---	------------	---	------------------------------	---	---------------	---	--------------------------	---

**Variable dependiente:** Planificación Estratégica

Preguntas	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. ¿Está claro para usted cuál es el propósito principal de la empresa?					
2. ¿Cree que los objetivos de la empresa son claros y alcanzables?					
3. ¿Considera que los valores de la empresa están claramente definidos?					
4. ¿Cree que los valores de la empresa se reflejan en las decisiones diarias?					
5. ¿La empresa revisa sus puntos fuertes y débiles regularmente?					
6. ¿La empresa verifica el entorno y el mercado de manera regular?					
7. ¿Están claramente definidos los procesos para implementar las estrategias?					
8. ¿Los empleados siguen los procesos de implementar las estrategias?					
9. ¿Las estrategias están alineadas con los objetivos de la empresa?					
10. ¿Se revisan las estrategias regularmente para asegurarse de que funcionen?					
11. ¿La empresa tiene sistemas para seguir el progreso de las estrategias?					
12. ¿Se comunican los resultados de este seguimiento a los responsables?					
13. ¿Se supervisan las estrategias de manera constante?					
14. ¿Está de acuerdo en cómo la empresa planifica sus estrategias?					
15. ¿Cree que la planificación estratégica ha mejorado el rendimiento de la empresa?					

## Apéndice 5 Certificado de antiplagio



Biblioteca General

Formato No. BIB-009CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 25 de junio del 2024

001-TUTOR JGPM -2024

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado **“Planificación estratégica en el sector comercial de la comuna San Pablo, provincia de Santa Elena, año 2023.”** elaborado por el estudiante Pozo Armijos Ronny Nixon, egresado de la Carrera de administración de empresas, de la Facultad de ciencias administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de licenciada en administración de empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 3% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,

JOSE GIOVANNI  
PALACIOS MELÉNDEZ

Ing. José Palacios Meléndez, MSc.

C.I.: 0201296639

DOCENTE TUTOR

## Reporte del análisis

 **CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

# TESIS RONNY PE 2024

**3%**  
Textos sospechosos



**3% Similitudes**  
< 1% similitudes entre comillas  
< 1% entre las fuentes mencionadas  
Δ < 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: TESIS RONNY PE 2024.docx  
ID del documento: 72abc5c75823f89d647da4c292d98af198ca9c7  
Tamaño del documento original: 2,09 MB

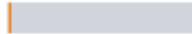
Depositante: JOSE GIOVANNI PALACIOS MELENDEZ  
Fecha de depósito: 24/6/2024  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 24/6/2024

Número de palabras: 19.065  
Número de caracteres: 140.987

Ubicación de las similitudes en el documento:



### Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 <a href="http://www.lexis.com.ec">www.lexis.com.ec</a>   Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, CO... <a href="https://www.lexis.com.ec/biblioteca/copci">https://www.lexis.com.ec/biblioteca/copci</a> 14 fuentes similares	1%		 Palabras idénticas: 1% (228 palabras)
2	 Documento de otro usuario <sup>#665769</sup> El documento proviene de otro grupo 3 fuentes similares	1%		 Palabras idénticas: 1% (243 palabras)
3	 REYES TOMALA ANAHI TESIS PARA PLAGIO.docx   REYES TOMALA ANAHL... <sup>#356690</sup> El documento proviene de mi grupo 16 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (196 palabras)
4	 <a href="http://www.lexis.com.ec">www.lexis.com.ec</a>   Código de Comercio   Descargar PDF Código de Comercio   Ac... <a href="https://www.lexis.com.ec/biblioteca/codigo-comercio">https://www.lexis.com.ec/biblioteca/codigo-comercio</a> 8 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (148 palabras)
5	 <a href="http://1library.co">1library.co</a>   ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LA EMPRESA "MUEBLERÍA Y <a href="https://1library.co/articulo/administración-efectiva-de-la-empresa-muebleria-yy967pndy">https://1library.co/articulo/administración-efectiva-de-la-empresa-muebleria-yy967pndy</a> 7 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (138 palabras)



**Apéndice 7 entrevistas al presidente y dirigente de asociación de la comuna San Pablo**



**Apéndice 8 encuestas a dueños de negocios comerciales**

