

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE ESMERALDAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR**

**ESTUDIO DE CASO:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS MIPYMES COMO  
FACTOR DE SUPERVIENCIA EN EL MERCADO: ANÁLISIS AL  
SECTOR COMERCIAL DEL CANTÓN RIOVERDE**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**DESARROLLO E INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS  
(MICRO, PEQUEÑAS, MEDIANAS EMPRESAS Y EPS)**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR**

**AUTORA:**

**PAULINA MIREYA AREOAJA ROBINZÓN**

**ASESOR:**

**MGT. FRANCISCO MILA CARVAJAL**

**ESMERALDAS, 2018**

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE, previo a la obtención del título de Ingeniera en Comercio Exterior.

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

**LECTOR 1**

Mgt. Javier Burbano Salazar

---

**LECTOR 2**

Mgt. José Vergara

---

**DIRECTOR DE ESCUELA**

Mgt. Mario Armas Arias

---

**DIRECTOR DE TESIS**

Mgt. Francisco Mila Carvajal

**Esmeraldas, Septiembre 2018**

## **AUTORÍA**

Yo, Paulina Mireya Areopaja Robinzon manifiesto que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud de que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor y de la PUCESE.

---

Paulina Mireya Areopaja Robinzon

**Cl. 080439942-6**

## DEDICATORIA

Le dedico esta investigación a mi padre Cristóbal Alfonso Areopaja Suarez Inspiración y motor de esta meta alcanzada

Fabricante de mis ideales, promotor de mi perseverancia, causante de mí pensar y vivir diferente. Le dedico uno de mis logros a su entrega y lucha constante, a su valentía y coraje, paciencia y sobre todo, al amor y deseo de permitirle a su hija cumplir una de sus metas

A la seguridad que planto en mí

A su fidelidad, a nuestro eterno y sagrado amor de permitirme ver más allá.

Otro como usted jamás encontrare, de principio a fin, mil gracias señor padre.

## Contenido

1. Introducción .....	9
2. Justificación.....	11
3. Objetivos .....	13
3.1. Objetivo General.....	13
3.2. Objetivos Específicos.....	13
4. Informe del caso .....	14
4.1. Presentación del caso .....	14
4.2. Ámbito de estudio .....	15
4.3. Actores implicados.....	16
4.4. Identificación del Problema .....	18
5. Metodología .....	19
5.1. Fuentes de información.....	19
5.2. Técnicas para la recolección de información.....	20
5.3. Población y Muestra .....	20
6. Análisis de los resultados .....	22
7. Discusión.....	31
8. Conclusiones .....	34
9. Propuesta de intervención .....	35
9.1. Tema .....	35
9.2. Introducción .....	35
9.3. Descripción de la Propuesta.....	37
9.4. Justificación .....	37
9.5. Desarrollo de la estrategia.....	39
9.5.1. Contenido de la Propuesta .....	40
9.5.2. Cronograma .....	43
9.5.3. Presupuesto.....	43

9.6. Evaluación y seguimiento .....	43
10. Bibliografía.....	44

## Índice de Tablas

Tabla 1 .....	15
Tabla 2 Actividad De La Empresa .....	23
Tabla 3 Como proyecta la Empresa en 5 años .....	28

## Índice de Figuras

Figura 1.....	15
Figura 2 Tamaño de las Empresas.....	16
Figura 4 Número de Empresas Por su Tamaño Esmeraldas.....	17
Figura 5 Número De Trabajadores .....	24
Figura 6Tiempo de Funcionamiento en el Mercado.....	24
Figura 7 Ventas Mensuales.....	25
Figura 8 Funcionamiento De La Empresa .....	25
Figura 9 Cuenta La Empresa con Visión y Misión .....	26
Figura 10 Cuenta la Empresa con Planificación Estratégica .....	27
Figura 11 Factores Que Repercuten en el Crecimiento de la Empresa .....	28
Figura 12 Estrategias que toma en cuenta la empresa para tomar una decision.....	29
Figura 13 Herramientas con las que cuenta la empresa para controlar su funcionamiento .....	30

## **RESUMEN**

Las MIPYMES se han convertido en un gran aporte a la economía de un país. Sin embargo, se encuentran cada vez más vulnerables y expuestas a la competencia local e internacional, provocando que la mayoría de ellas se queden fuera de estos procesos de cambios a consecuencia del gran avance tecnológico, innovación, modernización de las organizaciones y demás efectos del mundo globalizado

De hecho este tipo de empresa representa alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, emplean el 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de PIB mundial (Valdes y Sanchez, 2012, p. 126).

En Ecuador, las MIPYMES se han convertido en un factor clave para dinamizar la economía del país. De hecho, existen 500 mil unidades económicas, de las cuales más del 90% son MIPYMES (Ministerio de Industrias y Productividad, s.f.).

Es así, que la presente investigación tiene por objetivo “Conocer la existencia de planificación estratégica de las MIPYMES del sector comercial del cantón Rioverde como factor de supervivencia en el mercado”. Se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa de alcance descriptiva para recolectar información a través de fuentes secundarias y de los actores implicados que en este caso fueron los propietarios de las MIPYMES del sector comercial del cantón Rioverde.

A través de los resultados obtenidos en esta investigación, se pudo constatar que las MIPYMES del sector comercial del cantón Rioverde no aplican ni ejecutan una planificación estratégica dentro de sus locales comerciales, debido al poco conocimiento que tienen a la aplicación de la misma.

La presente investigación concluye con una propuesta para las MIPYMES del sector comercial del cantón Rioverde “Elaboración de un plan estratégico”

## **ABSTRAC**

MSMEs have become a great contribution to the economy of a country. However, they are increasingly vulnerable and exposed to local and international competition, causing most of them to stay out of these processes of changes as a result of the great technological advance, innovation, modernization of organizations and other effects of the world globalized

In fact, this type of company represents around 90% of the existing companies globally, employing 50% of the workforce and participating in the creation of 50% of world GDP (Valdes and Sanchez, 2012, p.126).

In Ecuador, MSMEs have become a key factor in boosting the country's economy. In fact, there are 500,000 economic units, of which more than 90% are MSMEs (Ministry of Industries and Productivity, s.f.)

It is thus, that the present investigation has as objective "To know the existence of strategic planning of the MIPYMES of the commercial sector of the Rioverde canton as a factor of survival in the market". A quantitative research of descriptive scope was developed to collect information through secondary sources and the stakeholders involved, which in this case were the owners of the MIPYMES of the commercial sector of the Rioverde canton.

Through the results obtained in this research, it was found that the MYPIMES of the commercial sector of the Rioverde canton do not apply or execute a strategic planning within their commercial premises, due to the little knowledge they have to the application of the same.

The present investigation concludes with a proposal for the MIPYMES of the commercial sector of the Rioverde canton "Elaboration of a strategic plan"

## 1. Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a nivel global representan un significativo papel dentro de la economía de un país.

En la actualidad, son consideradas fuentes generadoras de empleos, ayudando a reducir la pobreza, debido a que emplean la mayor mano de obra a nivel mundial. De hecho este tipo de empresa representa alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, emplean el 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de PIB mundial (Valdes Y Sanchez, 2012, p. 126).

Debido a la incorporación e innovación de las organizaciones y demás resultados de la globalización, las MIPYMES se enfrentan cada vez más a la competencia local e internacional quedando indefensas y expuestas a varios de los procesos de cambios, ya que competir en el mercado se ha convertido en un requisito indispensable para sobrevivir y obtener buenos resultados.

Las diferentes razones por las que varias de las Mipymes se muestren indefensas y expuestas de los procesos de cambios, podría deberse al nacimiento y desorganización empírica, al desconocimiento y a la no ejecución de planes estratégicos, a la no aplicación y mal uso de las herramientas administrativas, financieras y contables que se llevan de manera informal e intuitiva, y por si no fuera poco, el difícil acceso a líneas de crédito (Correo & Jaramillo, 2007, p. 99)

Como menciona Correo y Jaramillo (2007), la importante participación de estas unidades productivas en el país se han desarrollado en varias ocasiones de una manera intuitiva y desorganizada atendiendo a deseos individuales y sin el apoyo y/o acompañamiento de entidades que propendan por una adecuada estructura y sostenibilidad de estas unidades productivas poniendo en riesgo su continuidad en el mercado.

En el mismo contexto Subiré y Gurgui (2007), sostiene que el factor esencial en la creación de valor y, por lo tanto, en la mejora de la competitividad-productividad es la calidad de las actividades llevadas en la empresa; es decir, la calidad en sus estrategias, por esto mismo, se puede concluir que un factor influyente para alcanzar la máxima competitividad empresarial es un importante uso de planificación y control estratégico, tomando en cuenta las herramientas administrativas que la ayudarán a alcanzar los objetivos.

Es así, que nace la importancia del uso y aplicación de la Planificación Estratégica en las MIPYMES como instrumento de gestión, afirma (Armijo, 2009), que la Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión y dirección que permite fortalecer y apoyar las decisiones de la empresa en cuanto al que hacer en la actualidad y que camino deben recorrer en un futuro para insertarse a los procesos de cambios y a las múltiples demandas que requiere el entorno para competir en el mercado y lograr obtener eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que puedan proveer. Es un claro ejemplo que el uso y aplicación de la planificación estratégica es vital en las organizaciones, en las instituciones públicas se ha vuelto en un instrumento imprescindible e importante para determinar las prioridades necesarias y lograr designar los recursos, para cumplir con lo requerido y obtener buenos resultados (Armijo, 2009)

En Ecuador, las MIPYMES se han convertido en una pieza esencial para dinamizar la economía del país. En los últimos años se ha evidenciado la creación de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo que muestra una alta intención de emprendimiento a nivel nacional. De hecho, existen 500 mil unidades económicas, de las cuales más del 90% son MIPYMES (Ministerio de Industrias y Productividad, s.f.). Es por ello, que la investigación tiene por objetivo “Conocer la existencia de planificación estratégica de las MIPYMES del sector comercial del cantón Rioverde como factor de supervivencia en el mercado”.

## 2. Justificación

En la actualidad, en el mundo empresarial y competitivo las MIPYMES sufren cambios continuos, debido a la evolución constante del entorno en el que se encuentran, obligándolas a enfrentar nuevas acciones de gestión para no seguir inmiscuidas a los sistemas tradicionales de administración y dirección, que no responden de manera efectiva a los retos que exige el cambiante mundo empresarial (Gómez González, Vidales Gutiérrez, y Álzate Castaño, 2012).

Las Mipymes representan una fuente primordial de ingreso y empleo en un país, los estudios revelan un alto porcentaje de emprendimientos a nivel mundial. De hecho “este tipo de empresa representa alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, emplean el 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de PIB mundial” (Valdes Y Sanchez, 2012, p. 126)

Es así, que en estos últimos años América latina y sobre todo en Ecuador se ha incrementado paulatinamente la existencia de las MIPYMES. Muestra de ello, es Colombia, la que su estructura empresarial está integrada principalmente por las Microempresas que a nivel nacional tienen una participación de empleo del 80.8 % y por activos del 99% dentro del aparato productivo nacional. Gómez et al. (2012)

Evidenciando así, que las MIPYMES necesitan fortalecer, organizarse y direccionar sus ideas de emprendimientos, mediante la adaptación de herramientas de gestión (planificación) que les ayude a establecer la orientación y las actividades futuras de la empresa, como proyección a mantenerse y conquistar nuevos mercados.

Es por ello, que la planificación estratégica según Saavedra (2012) :

Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos, resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno (Mintzberg y Quinn, 1998; Martínez y Álvarez, 2006; Estrada, 2010 y Ortega, 2011) (p. 105).

La planificación estratégica dentro de las Mipymes es esencial, se ha convertido en una herramienta importante para la supervivencia de este tipo de empresas, ya que les permite

conocer su escenario, disminuir incertidumbre, logrando un mejor rendimiento de la empresa, porque las visiona a tener una orientación y proyección de las actividades futuras.

Considerando que el sector comercial de bienes del cantón Rioverde lo conforman las micro, pequeñas y medianas empresas, las mismas que no cuentan con una planificación estratégica como factor de supervivencia que ayude a solucionar los problemas internos y externos que les permita fortalecer e incrementar sus ingresos.

Es así, que nace la importancia de este estudio, con la finalidad de que vean a la planificación estratégica como una fortaleza para aprovechar sus oportunidades de emprendimientos y disminuyan sus amenazas sirviendo de instrumento y base que les permita alcanzar sus objetivos.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

- ✓ Analizar la existencia de Planificación Estratégica en las MIPYMES como factor de supervivencia en el mercado del sector Comercial del Cantón Rioverde

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar las MIPYMES existentes en el sector Comercial del cantón Rioverde
- ✓ Determinar el uso de Planificación Estratégica en las MIPYMES del sector Comercial, como herramienta de gestión en el mercado de Rioverde
- ✓ Detallar los factores que inciden en la supervivencia de las MIPYMES en el mercado.

## **4. Informe del caso**

### **4.1. Presentación del caso**

Una pieza clave para la economía a nivel mundial son las MIPYMES.

La participación de las MIPYMES en América Latina en los últimos años ha sido de gran apoyo al sector económico-comercial, impulsadoras de decenas de empleos y de grandes ingresos a los países.

En Ecuador las micro, pequeñas y medianas empresas se han convertido en fuentes primordiales de empleos, pese a las grandes dificultades que enfrentan, debido a la no aplicación y al mal uso de las herramientas administrativas, financieras y contables

De la misma forma, la falta de conocimiento sobre planificación y ejecución estratégica se convierte en un grave problema para las MIPYMES, limitándolas a la competitividad dentro del mercado local e internacional.

En el sector comercial del cantón Rioverde, las pequeñas empresas no alcanzan a cumplir sus proyecciones, esto se debe muchas veces al poco conocimiento que tienen sobre cómo llevar una buena orientación de las actividades que la empresa requiere, es por eso, que muchas de ellas no pueden crecer ni mantenerse en el mercado.

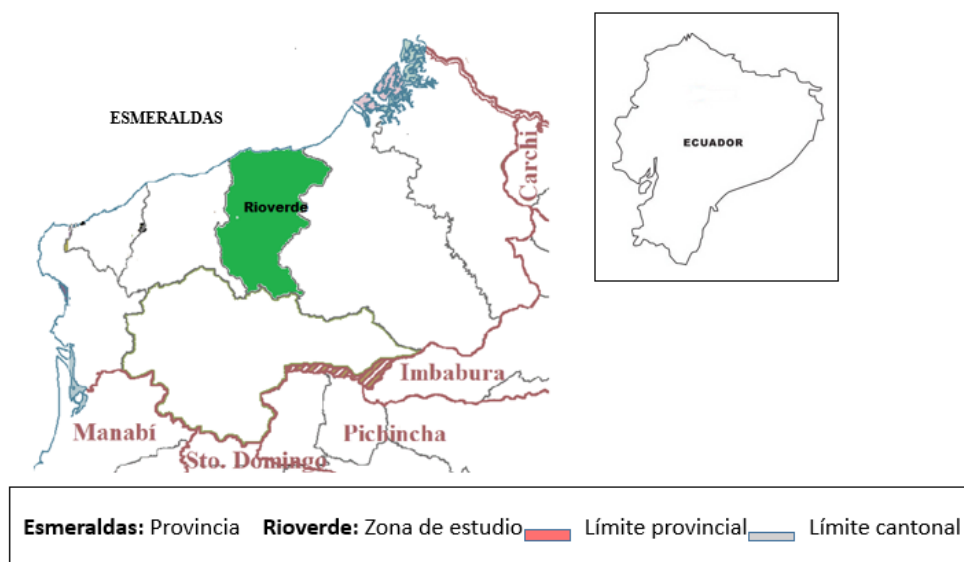
A pesar del importante papel que juega este tipo de empresas para la economía del país, muchas de ellas no alcanzan a cumplir sus proyecciones, porque no cuentan con programas o herramientas de supervivencia que las ayude a mantenerse.

Es así que la planificación estratégica se presenta como un instrumento clave de supervivencia. De hecho es un “(...) proceso de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y retos de la organización (...) con objeto de definir su misión y objetivos, identificar a sus actores críticos (stakeholders) y configurar estrategias que mejoren la eficiencia de la organización” (Iglesias, 2010, p. 102).

## 4.2. Ámbito de estudio

La presente investigación, se realiza con la finalidad de conocer la existencia de planificación en las MIPYMES del sector comercial de bienes del cantón Rioverde, ubicado en la zona central de la provincia de Esmeraldas como se muestra a continuación.

**Figura 1**



Fuente: GADM

En la actualidad el cantón Rioverde ha fortalecido su nivel de emprendimiento, lo que ha permitido que su economía crezca. De hecho existen 677 Mipymes en el sector comercial, legalmente constituidas (SRI, s.f., párr. 1). Permitiendo la afluencia de compra y venta en las diferentes actividades que se realizan dentro del cantón, la tabla a continuación muestra el número de MIPYMES legalmente constituidas dentro de las Parroquias de Rioverde:

**Tabla 1**

Cantón	Parroquia	Sector	Número de Mipymes
Rioverde	Lagarto	Comercio	116
Rioverde	Montalvo	Comercio	73
Rioverde	Rocafuerte	Comercio	185
Rioverde	Chumunde	Comercio	30
Rioverde	Rioverde	Comercio	198
Rioverde	Chontaduro	Comercio	75
<b>Total</b>			<b>677</b>

Fuente: Servicios Nacional De Rentas Internas (SRI)

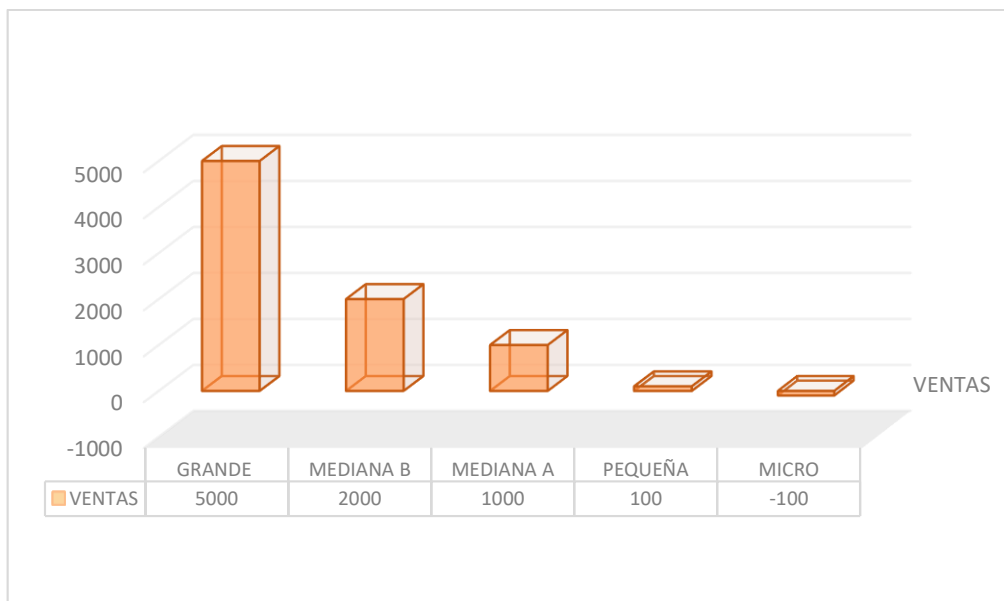
### 4.3. Actores implicados

- MIPYMES

Según Saavedra y Hernandez (2008) “en el mundo existe una gran variedad de formas de considerar y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan” (p. 124).

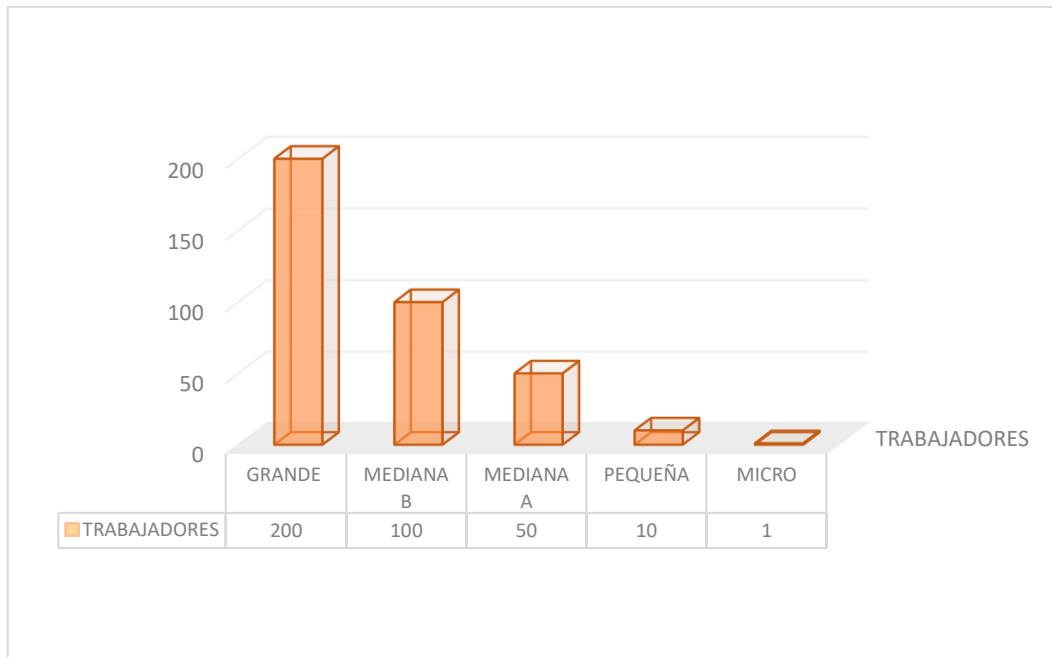
Agregan que“en la mayoría de los casos, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos” (Saavedra y Hernandez, 2008, p. 124). Enfocados a las micro,pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, la estructura se define de acuerdo al numero de ventas anuales, seguido del numero de personas empleadas, como se muestra a continuacion:

**Figura 2 Tamaño de las Empresas**



Fuente: INEC

**Figura 2 Número de Trabajadores**



Fuente: INEC

Por otra parte, es importante conocer los indicadores del número de empresas por su tamaño en el sector comercial de la Ciudad de Esmeraldas, como parte de la recopilación de información para conocer las bases en las que se va a trabajar como se muestra a continuación:

**Figura 3 Número de Empresas Por su Tamaño Esmeraldas**

Tamaño De Empresa	2012	2013	2014	2015
Microempresa	5235	5990	6114	5681
Pequeña Empresa	436	440	485	464
Mediana Empresa A	49	55	58	66
Mediana Empresa B	26	24	31	33
Grande Empresa	9	9	10	5

Fuente: INEC

#### **4.4. Identificación del Problema**

Entre las principales actividades del cantón Rioverde se encuentran las tiendas de producto de prima necesidad, ferreterías, tiendas de artículos varios, tiendas de artículos de pesca, seguido de la comercialización de los productos del mar, estas actividades forman fuente primordial de sostenimiento económico del cantón. Es evidente, como el sector comercial ha evolucionado en los últimos años, pese a que no cuenta con planes estratégicos que les permita seguir creciendo y mantenerse en el mercado local, esto se debe mucho a la falta de conocimiento o dominio sobre estrategias de supervivencia por parte de los microempresarios del cantón Rioverde. De hecho, las estrategias “definen una base continua para enfocar esos ajustes hacia los propósitos más ampliamente concebidos” (Mintzberg y Quinn, 1993, p.6). Es por ello, que la planificación estratégica permite alcanzar esas metas y propósitos en un tiempo determinado, pero actualmente este factor se ha convertido en el principal problema de las micro, pequeñas y medianas empresas de este cantón, ya que muchas de ellas han surgido de una necesidad, más no de una oportunidad o sueño de negocio, y es por eso, que no cuentan con procesos específicos para seguir, ni mucho menos han definido hacia donde llegar. De acuerdo a esta realidad las Mipymes del cantón Rioverde no tienen proyecciones a futuro, y por lo tanto, estas solo se mantienen a nivel local y muchas de ellas no logran mantenerse algún tiempo en el mercado, ni tener una visión internacional, lo que resta competitividad ante las demás que dominan el mercado Ecuatoriano.

## **5. Metodología**

Para realizar la presente investigación y proceder a recolectar y generar un análisis correcto, el tipo de investigación a utilizar es cuantitativa de tipo descriptiva, porque permite obtener información específica, en cuanto a la existencia de la planificación estratégica dentro de las Mipymes. Es así que la:

Investigación descriptiva conforme menciona Sabino (1974)

(...) trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada (p. 51).

Para proceder a realizar el estudio de caso, se identifico las características fundamentales de la problemáticas, a través de técnicas de recolección de información.

### **5.1. Fuentes de información**

Para la presente investigación las fuentes de información son la búsqueda y acceso de conocimiento para recopilar datos que el presente estudio requiera, mediante instrumentos que permitan obtener la información, repartidos de la siguiente manera:

La fuente de información primaria se obtuvo de las encuestas aplicadas directamente a los propietarios, como información secundaria se obtuvo una base de datos del Servicio de Rentas Internas, que muestra el número de Mipymes existentes dentro del cantón Rioverde, para tener conocimiento exacto del sector comercial de bienes de las micro, pequeñas y medianas empresas, así mismo se incluyeron artículos científicos, y libros referentes a conocimiento sobre Mipymes, definición e importancia de la planificación estratégica además de modelos de factores de supervivencia.

## **5.2. Técnicas para la recolección de información**

Aplicar técnicas para la recolección de información permite tener conocimiento útil de la problemática a estudiar, de una manera más efectiva para construir las bases y sobre ellas trabajar. De hecho la técnica de recolección de información es “la previsión acerca de la manera en que se procesará la información obtenida mediante la aplicación del instrumento” (Rojas, 2011, p. 280).

Uno de los instrumentos para obtener información esencial es la encuesta, que “(...) resulta ser un dispositivo de control. Con ella la sociedad (...) es sondeada, conocida, imaginada, simulada” (Rios, 2004, p. 24). La cual se realizó a los propietarios de las MIPYMES del sector comercial de bienes del cantón Rioverde.

A través de la técnica aplicada “Encuesta” se recopiló información en cuanto a la actividad que realizan, el tiempo que llevan operando en el mercado, y conocer la existencia de misión y visión por parte de las Mipymes del sector comercial, y por supuesto si cuentan con un plan estratégico, como factor de supervivencia en el mercado.

La encuesta aplicada estuvo conformada por 13 preguntas ágiles; 4 preguntas cerradas y 8 preguntas de opciones múltiples, al ser preguntas sencillas el tiempo aplicado por encuestado fueron de 6 minutos máximo. Esto permitió recolectar información específica sobre el sector comercial del Cantón Rioverde.

## **5.3. Población y Muestra**

Para realizar la presente investigación, y proceder a levantar la información, la población en la que se trabajó, fueron 677 MIPYMES del sector comercial del Cantón Rioverde legalmente constituidas, según fuentes del SRI, para la cual se aplicó una fórmula y se obtuvo una muestra de 248 encuestas aplicadas a los diferentes negocios

Por lo cual se aplicó la fórmula para la muestra:

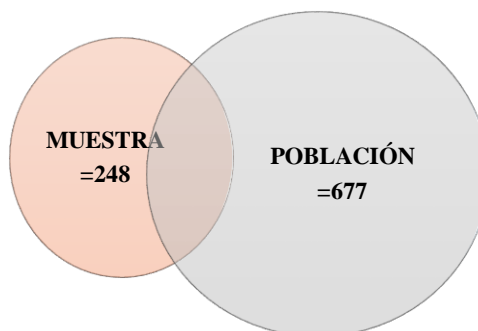
$$n = \frac{k^2 p \cdot q N}{e^2(N - 1) + k^2 p \cdot q}$$
$$n = \frac{(1.6)(0.5) \cdot (1 - 0.5) 677}{0.5(677 - 1) + 1.6(0.5)(1 - 0.5)}$$

**n= 248**

De la siguiente manera:

N = tamaño de la población; Z = nivel de confianza; P = probabilidad de éxito o proporción esperada; Q = probabilidad de fracaso; D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

**Figura 4. Distribución de la población**



## **6. Análisis de los resultados**

En un contexto de competitividad, eficiencia y eficacia las organizaciones adoptan técnicas administrativas, para adaptarse a las presiones del mercado, para ello existe una herramienta de supervivencia, como es la planificación estratégica, muchas de las organizaciones públicas y privadas han iniciado una serie de transformaciones en los procesos administrativos y productivos, con el objetivo de insertarse en una nueva dinámica de posesionarse o reposicionarse en mercados nacionales e internacionales (Mendez y Becerril, 2005)

Con este antecedente, se presenta los resultados recolectados a través de la encuesta realizada en el Sector Comercial del Cantón Rioverde.

### **MIPYMES existentes en el cantón Rioverde**

De acuerdo a la base de datos del Servicios de Rentas Internas (SRI), existen 677 MIPYMES en el sector comercial legalmente constituidas dedicadas a realizar varias actividades.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta:

Según las encuestas realizadas, se pudo evidenciar que en las Mipymes del sector comercial del cantón, se desarrollan principalmente las actividades como ventas de artículos de primera necesidad (Tiendas) (19%), seguidas de ferreterías con un (10%), mientras que las actividades que menos se realizan, son aquellas que se dedican a la venta de gas de bombonas con (1%), como se muestra a continuación.

**Tabla 2 Actividad De La Empresa**

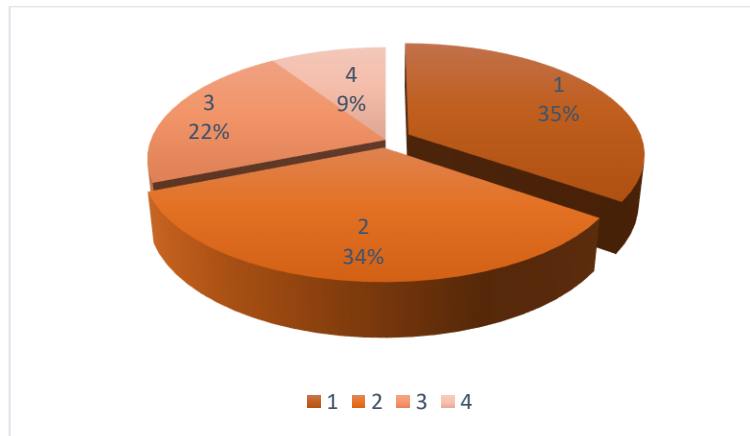
<b>Mipymes</b>	<b>TOTAL</b>
Ferretería	24
Licoreras	5
Panadería	6
Papelería	9
Tienda	46
Venta De Artículos De Limpiezas	3
Venta De Artículos De Moto	4
Venta De Artículos De Pesca	16
Venta De Artículos Varios	17
Venta De Cacao	11
Venta De Conservas Y Cocadas	7
Venta De Cosméticos Y Demás	13
Venta De Fertilizantes Y Balanceados	7
Venta De Fuel Y Gas En Bombonas	2
Venta De Madera	9
Venta De Materiales De Construcción	8
Venta De Productos Del Mar	14
Venta De Productos Lácteos	14
Venta De Productos Naturales	13
Venta De Repuestos Automotriz	11
Ventas De Animales Vivos	9
<b>Total general</b>	<b>248</b>

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Es así, que era importante conocer el número de trabajadores empleados en estas Mipymes como se evidencia en la tabla a continuación:

En las encuestas realizadas, se puede evidenciar que en las MIPYMES del sector comercial de Rioverde, principalmente se tiene empleado 1 trabajador, que equivale a un (35%), seguido de 2 trabajadores empleados con (34%), mientras que el menor número que equivale a un (9%) son de 4 trabajadores.

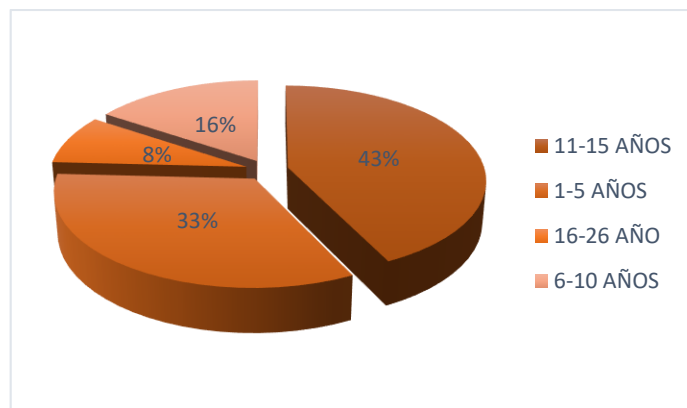
**Figura 3 Número De Trabajadores**



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Conocer el tiempo que estas empresas llevan funcionando en el mercado es fundamental, ya que permite ver cuánto han crecido durante el tiempo que llevan laborando. Es así que las encuestas realizadas muestran que el mayor número de empresas se encuentran operando en el mercado entre los 11-15 años con un (43%), y entre 1-5 años con un (33%), mientras que la de menor tiempo son entre 6-10 años, equivalente a un (16%).

**Figura 4 Tiempo de Funcionamiento en el Mercado**

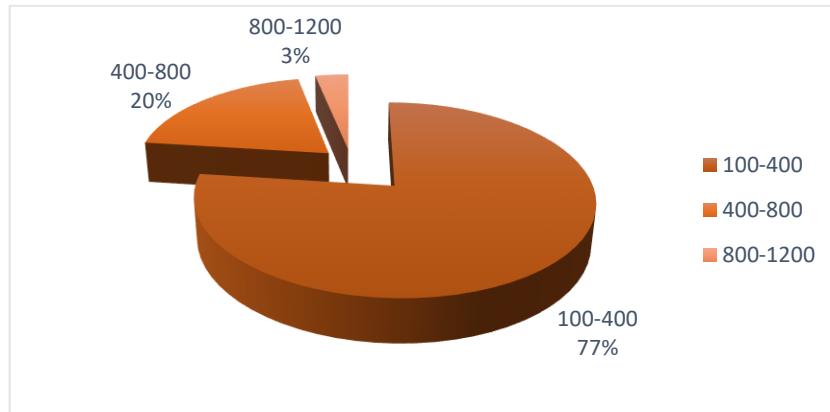


Fuente: Encuesta realizada por el autor

En base a las encuestas realizadas se pudo evidenciar que principalmente las ventas mensuales de los micros comerciales oscilan entre los 100-400 (77%), aunque muchos

acotaban que este porcentaje variaba en cuanto a la temporada, porque había meses en los que las ventas tanto pueden subir, como pueden bajar, seguidos de entre los 400-800 (20%), mientras que los de menores ingresos están entre 800-1200 (3%) conforme a lo señalado en la figura 5.

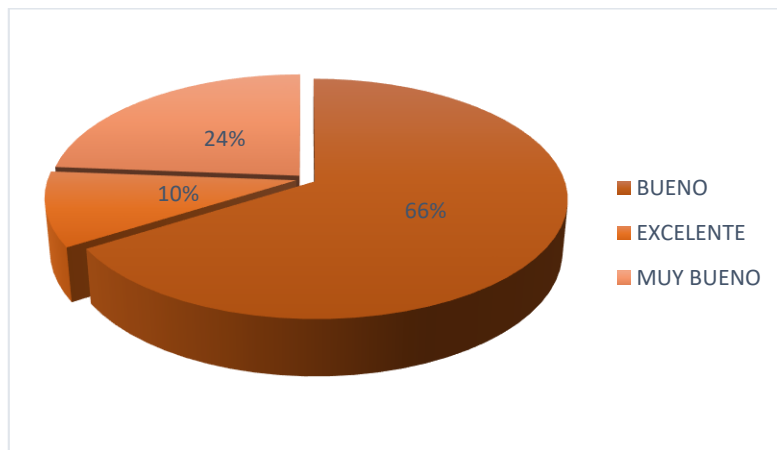
**Figura 5 Ventas Mensuales**



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Es evidente que para los Microempresarios del Cantón el funcionamiento interno de la empresa principalmente es bueno con un (66%), seguido del (24%) que representa al indicador de muy bueno, mientras que el (10%) tiene un calificativo de excelente, esto significa que hay falencias en cuanto a movimientos internos de la empresa como se muestra en la figura a continuación.

**Figura 6 Funcionamiento De La Empresa**



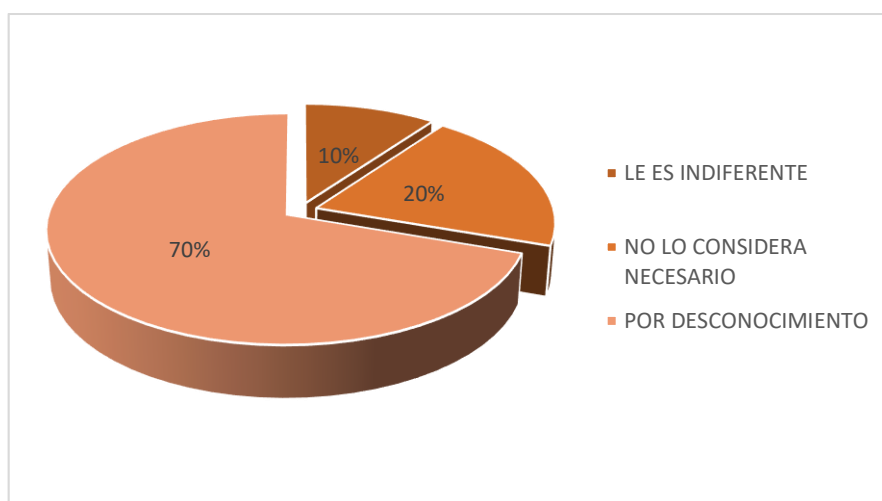
Fuente: Encuesta realizada por el autor

Una vez que se tuvo conocimiento de cómo están estructuradas internamente las Mipymes, se procedió a conocer cuáles eran sus herramientas de supervivencias para reposicionarse o posesionarse en el mercado.

### **Planificación Estratégica en las Mipymes Cantón Rioverde**

Los resultados de las encuestas realizadas arrojaron que ninguna de las Micro, pequeñas y medianas empresas en el cantón Rioverde del sector comercial no cuentan con visión y misión, debido a muchos factores como; desconocimiento que representa el (70%), seguido de que muchos de ellos, no lo consideran necesario, valor que representan un (20%), mientras que en menor valor a los microempresarios, se le es indiferente con un (10%) conforme se presenta en a figura 7.

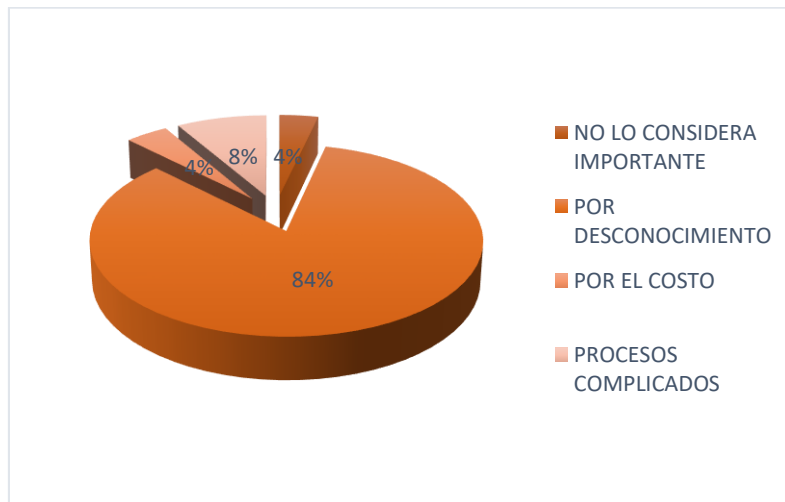
**Figura 7 Cuenta La Empresa con Visión y Misión**



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Según las encuestas que se realizaron a las Mipymes del sector comercial del cantón Rioverde, ninguna de ellas cuentan con planificación estratégica, no tienen procesos específicos a seguir, a pesar que llevan muchos años en el mercado, expresaron que no aplican una por razones como; desconocimiento, que equivale a un (84%), por otro lado el (8%) contestó que son procesos complicados, mientras que un (4%) indica que no lo considera importante o por el costo que implica tener una, conforme se presenta en la figura 8.

**Figura 8 Cuenta su empresa con planificación estratégica**



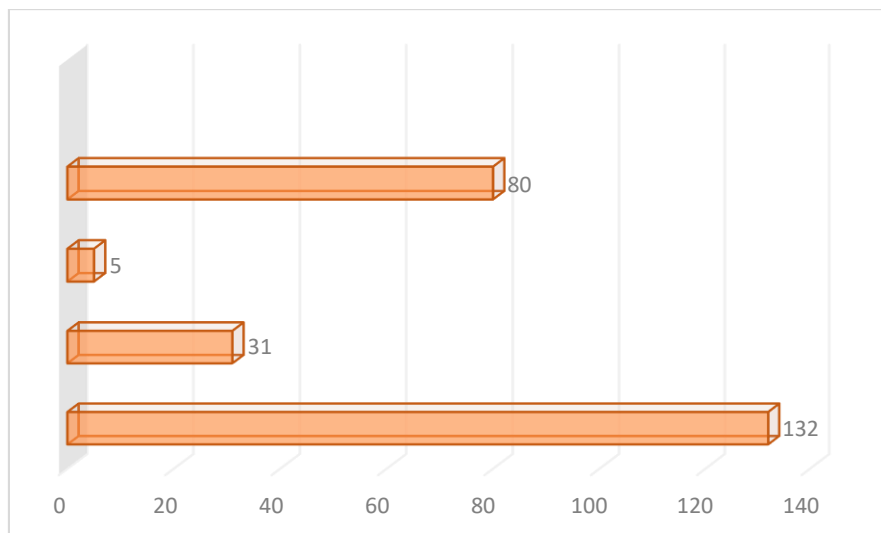
Fuente: Encuesta realizada por el autor

Actualmente es evidente como los factores internos y externos repercuten en el crecimiento de las Mipymes, a continuación se muestran estadísticas del crecimiento de las pequeñas, medianas y grandes.

### **Mipymes y los factores que repercuten en su crecimiento**

Existen muchos factores que repercuten de manera directa en el crecimiento de una empresa, y más aún cuando se encuentran en constante crecimiento, como en el caso de las Mipymes del sector comercial del cantón Rioverde, es así, que mediante la encuestas realizadas, se pudo evidenciar que el principal factor que impide el crecimiento comercial es la competencia local que representa (53%), lo que impide que ellos puedan incrementar su volumen de ventas, seguido de otro factor importante, cómo lo es la falta de financiamiento con un (32%), mientras que el (2%) menciona la planificación estratégica, como factor que repercute al crecimiento de sus empresas.

**Figura 9 Factores Que Repercuten en el Crecimiento de la Empresa**



Fuente: Encuesta realizada por el autor

La proyección en una empresa es fundamental, y más aún cuando se encuentran en constante crecimiento, las encuestas realizadas al sector comercial del cantón Rioverde evidencian que (89) de las Mipymes encuestadas se proyectan en 5 años como una mediana empresa, mientras que (60) de ellas se proyectan como una empresa grande, y la de menor número que son (2) se ven igual que ahora, es decir no piensan en crecer a futuro, como de muestra a continuación.

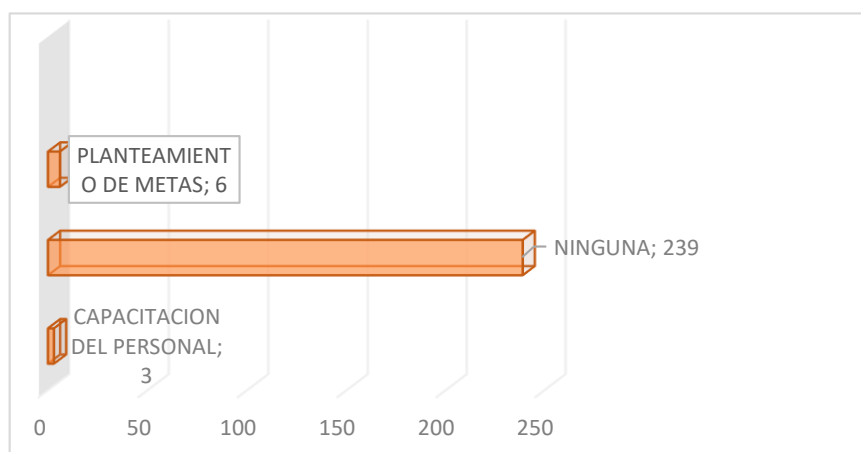
**Tabla 3 Como Proyecta la Empresa en 5 años**

<b>COMO PROYECTA SU EMPRESA EN AÑOS</b>	<b>TOTAL</b>
Abriendo sucursales	14
Aumento de personal	28
Como empresa mediana	88
Como una micro empresa	9
Como una pequeña empresa	26
Empresa grande	59
Igual que ahora	2
No lo he considerado	6
No sé	15
<b>Total general</b>	<b>248</b>

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Así mismo en la información recolectada sobre las estrategias que adopta la empresa para tomar una decisión, se evidencio que un (96%) no tiene ninguna estrategia, mientras que un (3%) se plantea metas, es así que con un menor porcentaje que representa el (1%) capacita a su personal laboral, como se muestra en la figura a continuación.

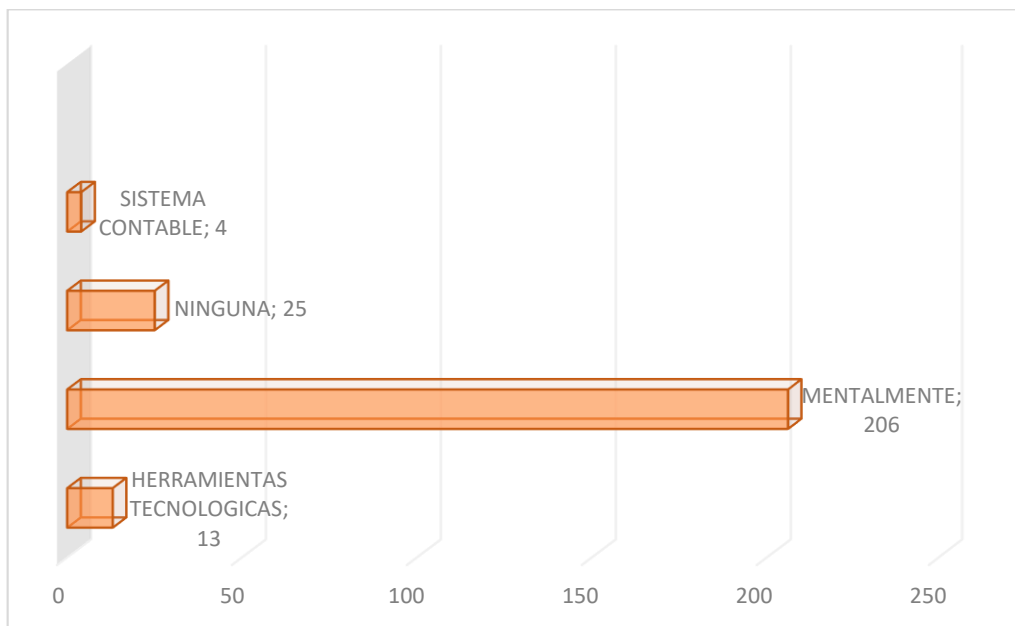
**Figura 10 Estrategias que toma en cuenta la empresa para tomar una decision**



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Para que las empresas lleven un mayor control de su funcionamiento cuentan con herramientas que permiten su eficaz y seguro control, según las encuestas realizadas la mayoría de los microempresarios, dueños de las Mipymes llevan un control de su empresa mentalmente (83%), seguido del (10%), que representa que no utilizan un sistema de control para el funcionamiento de la empresa, mientras que un sistema contable lo utilizan un (2%) de las Mipymes de este cantón, como se muestra en la figura a continuación.

**Figura 11 Herramientas con las que cuenta la empresa para controlar su funcionamiento**



Fuente: Encuesta realizada por el autor

## **7. Discusión**

En la presente investigación se desarrolló un análisis a las MIPYMES del sector comercial de bienes del cantón Rioverde, mediante la recopilación de información a través de una encuesta realizada, la muestra estudia se considera representativa, es así que se detalla lo siguiente.

Después de conocer varias definiciones de autores sobre las Mipymes y su gran participación en la economía de un mercado, no existe una que pueda limitarla, ya que éstas varían de acuerdo a su nivel de producción, país e ingresos, pero es fundamental saber que este tipo de actividad económica, según Valdes y Sánchez representan un 90% de las empresas existentes a nivel mundial, a consecuencia de que emplean a un 50% de la participación de mano de obra.

A través del servicio de rentas internas se proporcionó datos como el número de empresas existentes en este cantón, y mediante la investigación se pudo comprobar, que dentro de este sector existe un alto índice de emprendimientos, principalmente tiendas y ferreterías en su gran mayoría, a pesar que Rioverde es un territorio agropecuario las actividades que deberían resaltar como son pesca artesanal, cultivo de cacao, fabricación y elaboración de cocadas, conservas, dulce de guineo o maduro no son explotadas como tendría que serlo, así mismo un factor clave para medir a estas empresas es conocer el número de trabajadores que estas emplean ,se pudo comprobar que en su gran mayoría este tipo de empresas tienen un solo trabajador, justamente se debe al volumen de ventas mensuales, pero también llamó mucho la atención ver un hay índice que era notorio emplear a 4 trabajadores, ellos supieron explicar que son empresas familiares y es por eso cuentan con esta cantidad de ayudantes, además que sus volúmenes de ventas e ingresos son bastante estables, justamente por factores como estabilidad de funcionamiento dentro del sector.

Es así, que a través de la investigación realizada, en donde los resultados obtenidos constataron que el sector comercial del Cantón Rioverde tiene un gran índice de emprendimientos (Mipymes), pero también tiene muchos obstáculos para mantenerse en el mercado.

Es impactante ver como un territorio (Rioverde) tan comercial y atractivo, trabaja de forma empírica, dado que la totalidad de la muestra representativa no cuenta con una Visión y Misión y mucho menos con una Planificación Estratégica implementada, por razones como el desconocimiento o tal vez porque no lo consideran necesario.

Recientemente un estudio que propone y resuelve un modelo de programación entera mixta para la planificación táctica y estratégica de la cosecha forestal muestra la importancia que conlleva el uso y acople de la misma en los procesos de producción, afirma que

La planificación táctica se preocupa de decisiones a mediano plazo, alrededor de 2 a 3 años. Al igual que la planificación estratégica, debe generar decisiones sustentables que no afecten al entorno ni a los recursos utilizados, elegir las mejores técnicas, de extraer la madera y evaluar, todas las ventajas y desventajas de sus decisiones (Najafi y Ghajar, 2016).

Es así que este estudio refleja la importancia de tomar decisiones en base a la planificación estratégica dentro de una organización, ya que esto ha permitido controlar el nivel de producción de las faenas, control en el nivel de los inventarios, manejo de los recursos existentes y selección del esquema de corte a utilizar para satisfacer los compromisos de demanda que ha adquirido la organización.

Realmente los microempresarios del sector no saben que tener una planificación estratégica les permitirá establecer orientación a las actividades futuras y esto les ayudara a tener procesos específicos, a plantear metas a trabajar de manera ordenada y controlada, pero claro está ,que el factor financiamiento es importante, pero también la creatividad y la innovación es de vital importancia para crecer, estas Mipymes deben aprovechar los recursos que generan oportunidades de crecimiento, que les permita conocer el escenario donde operan y de alguna manera poder disminuir la incertidumbre, logrando una ventaja en cuanto al rendimiento de la empresa.

Es así, que las Mipymes deben adoptar a la planificación estratégica como una disciplina de supervivencia ya que esta es la capacidad de poder mantenerse en un medio, actualmente las empresas buscan maneras de establecerse dentro del mercado, pero existen muchos factores que repercuten de manera directa en el crecimiento de una empresa, y más aún cuando se encuentran en constante crecimiento, como en el caso de las Mipymes del sector comercial del cantón Rioverde.

La información recolectada muestra un numero representativo de la totalidad encuestada que su mayor impedimento para crecer es la competencia local, ya que siendo un territorio central tiende hacer mayor comercial, lo que hace que sus ventas disminuyan, un problema esencial a todo esto, es la falta de toma de decisión con la que no cuentan los microempresarios, la falta de innovación , la gran mayoría operan en el mercado de manera empírica, son factores que por ende van a impedir su desarrollo porque se necesita aplicar procesos específicos que seguir.

Así mismo, al no tener conocimiento sobre medidas de supervivencias estas no pueden mantenerse mucho tiempo en el mercado, no son competitivas y es así, que estas desaparecen. Una alternativa se supervivencia es la Planificación estratégica que según Iglesias (2010), se presenta como instrumento clave para que las empresas puedan identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y retos, y así poder configurar estrategias que permitan que la empresa mejore y pueda estabilizarse en estos tipos de mercados.

## 8. Conclusiones

- ✓ En el sector comercial del cantón Rioverde, existe un gran número de Mipymes que son muy representativa para la localidad, de las cuales resaltan las tiendas de artículos de primera necesidad y las ferreterías frente a las demás actividades comerciales que se realiza en el sector.
  
- ✓ El estudio realizado a las Mipymes del sector Comercial del Cantón Rioverde demuestra que ninguna de ellas tiene conocimiento ni ejecuta una planificación estratégica que les permita mantenerse y aprovechar sus fortalezas individuales, y así poder competir a nivel cantonal.
  
- ✓ La totalidad de la muestra, evidencia que el factor que ha generado la supervivencia de las Mipymes en el mercado cantonal, ha sido el planeamiento mental y la capacitación personal que le dan al recurso humano por parte de los propietarios, de modo que justifica el tiempo de vida que muchas de ellas pueden tener en el mercado.

## 9. Propuesta de intervención

### 9.1. Tema

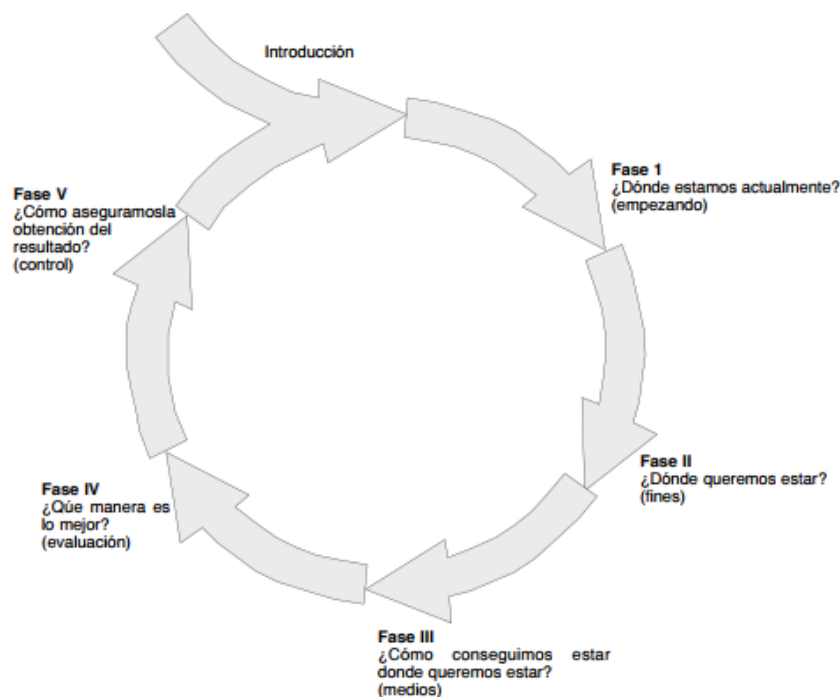
Conforme a la problemática que presentan las MIPYMES del sector Comercial del Cantón Rioverde se plantea lo siguiente:

Capacitación sobre el uso y aplicación de la planificación estratégica en las MIPYMES del sector comercial del cantón Rioverde.

### 9.2. Introducción

La planificación estratégica es considerada una herramienta de supervivencia que direcciona y orienta a la empresa a plantear y conseguir sus objetivos. Inevitablemente un buen proceso de planeación estratégica disminuye incertidumbre y el riesgo en el momento de una buena toma de decisiones, como se muestra en el cuadro a continuación:

**Figura 14 Proceso Planeación**



Fuente: GIL03

A través de la planificación estratégica las Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas (Mipymes) pueden tomar Decisiones sostenibles en el tiempo.

Generalmente las empresas buscan competir en diversos mercados, pero al parecer buscar alternativas que les permitan posesionarse dentro de su ambiente, es lo más complicado, es por eso que a través del estudio de caso, se evidenciaron las muchas falencias y necesidades que tienen las MIPYMES del Sector Comercial del Cantón Rioverde: en el transcurso del tiempo se ha evidenciado la ausencia y desconocimiento de Planificación Estratégica, es por ello que nace la propuesta que se plantea a continuación, ya que mediante la planificación estratégica se puede determinar las metas y objetivos a mediano y largo plazo a través de la adopción de planes de acción y asignación de recursos necesarios que permitan la obtención de estas metas (Alvarez Pinto, Freddy Daniel, 2007).

Este documento propone aplicar algunas estrategias como ejercicio metodológico, que ayude a dar solución a la problemática que se presenta en el sector comercial del Cantón Rioverde; de manera que exista un proceso de planificación, en el que las empresas se puedan plantear, Donde se está actualmente (empezando), donde se quiere estar (fines), como seguir estar dónde nos hemos propuesto a estar (medios), que manera es la mejor (evaluación), y para finalizar como aseguramos la obtención del resultado (control) (Alvarez Pinto, Freddy Daniel, 2007)

Para determinar el plan de acción y las estrategias a seguir se utilizó el diagnóstico realizado en la presente investigación, en la cual se evidenciaron aspectos que muestran la no uso y aplicación de una la Planificación Estratégica.

- ✓ No lo consideran importante
- ✓ Desconocimiento
- ✓ Procesos complicados

Estos tres aspectos se encuentran relacionados, pero se debe dar prioridad y énfasis en el “Desconocimiento de la Herramienta” que representa el 84% de la totalidad de la muestra, que da respuesta a los ítems restantes. A lo expuesto en la investigación se pretende “aplicar una técnica didáctica y operativa para el uso de la planificación estratégica de MIPYMES”.

Para aprovechar las oportunidades que tienen las MIPYMES dentro de su ambiente, se propone realizar un Plan de acción (Capacitación) con personal que tenga conocimiento y practica en la temática a realizar, es así que los propietarios de los negocios existentes

en el Cantón Rioverde comprenderán los beneficios de elaborar y aplicar un plan estratégico que permite aprovechar las oportunidades dentro de su ambiente

### **9.3. Descripción de la Propuesta**

El éxito de las empresas radica en buscar alternativas de supervivencia, muestra de ello es saber que no existe problema alguno sin solución, por los resultados obtenidos mediante la investigación, se plantea buscar una alternativa de dirección y orientación a lo antes expuesto.

Esta alternativa (propuesta) de supervivencia consiste en capacitar a los propietarios y trabajadores de las MIPYMES del sector comercial del cantón Rioverde a cerca de la importancia del uso y aplicación de una adecuada planificación estratégica en sus unidades productivas; además, exponer la creación de un plan con todos los mecanismos de intervención (misión, visión, objetivos, actividades, tiempo), mostrando resultados positivos en el transcurso del tiempo.

### **9.4. Justificación**

Actualmente existen diferentes estrategias de supervivencia que permite que una empresa subsista y que determina que otras desaparezcan, es así que las organizaciones constantemente buscan herramientas que les permitan acoplarse, establecerse, repositionarse o posesionarse en una cambiante realidad empresarial.

Particularmente la planificación estratégica involucra una toma de decisiones por parte del cuerpo directivo de una empresa, la identificación de opciones posibles y la escogencia de una ruta o estrategia entre todas las desarrolladas o vislumbradas previamente. Si no lo hacen, las instituciones van sin mucha dirección, acogiéndose a los cambios de viento y de las circunstancias, improvisadamente o por la fuerte inercia de los hechos del pasado. (Ogliastri Enrique, 1897)

Es así, que las empresas que utilizan un plan estratégico son más exitosas y rentables de aquellas que no la usan, reflejan altos rendimientos con enfoques a largo plazo, permitiéndoles sobrevivir, logrando tener mayor comprensión de sus amenazas externas

Considerando que el sector comercial de bienes del cantón Rioverde lo conforman las micro, pequeñas y medianas empresas, las mismas que no cuentan con una planificación estratégica como factor de supervivencia que ayude a solucionar los problemas internos y externos que les permita incrementar eficiencia, optimizar recursos, reducir posibles fracasos y mejor control interno.

Nace la idea de esta propuesta para que vean a la planificación estratégica como una fortaleza para aprovechar sus oportunidades de emprendimientos y disminuyan sus amenazas sirviendo de instrumento y base que les permita alcanzar sus objetivos

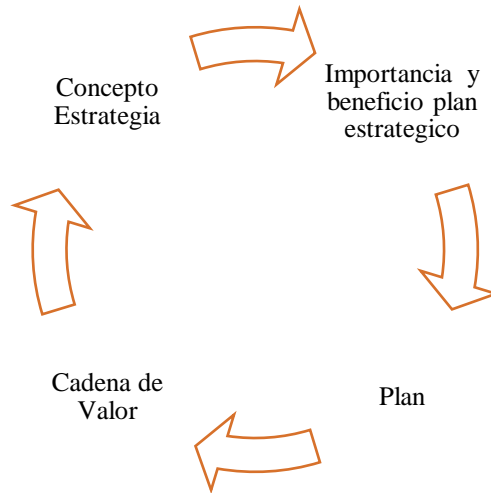
## 9.5. Desarrollo de la estrategia

N°	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan de capacitación a MIPYMES del Sector Comercial Del Cantón Rioverde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utilizar una técnica didáctica y de fácil comprensión, para capacitar a los Microempresarios del Sector comercial del cantón Rioverde sobre la importancia y aplicación de la Planificación Estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reunión con los representantes de las MIPYMES</li> <li>○ Sociabilización de la capacitación</li> <li>○ Detallar plan de capacitación</li> <li>○ Inicio de la capacitación</li> <li>○ Evaluación</li> <li>○ Cierre de la capacitación</li> <li>○ Informe de la capacitación</li> <li>○ Seguimiento</li> <li>○ Informe del seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Materiales impresos</li> <li>○ Materiales audiovisuales</li> <li>○ Materiales informáticos</li> </ul>

## 9.5.1. Contenido de la Propuesta

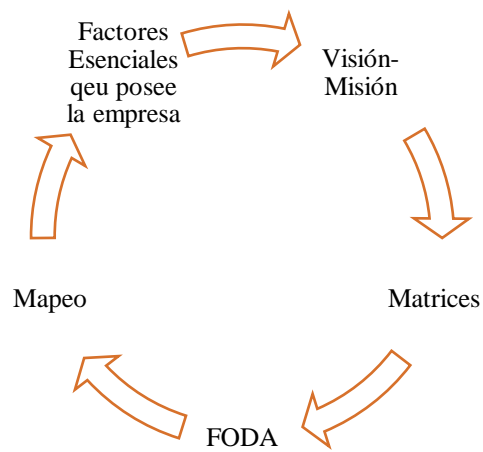
### Unidad 1

#### Descripción de la planificación estratégica



### Unidad 2

#### Planificación Estratégica



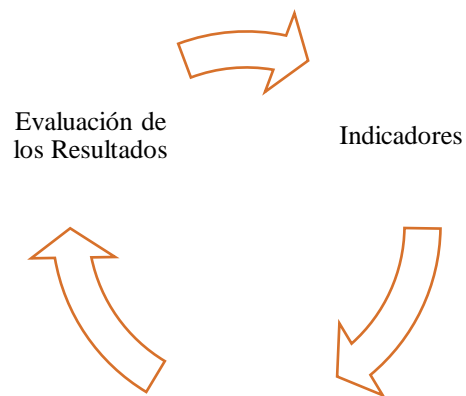
### Unidad 3

#### Planificación Operativa



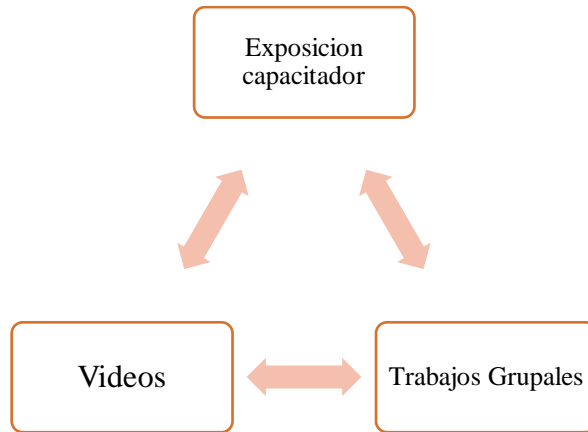
### Unidad 4

#### Control Estratégico

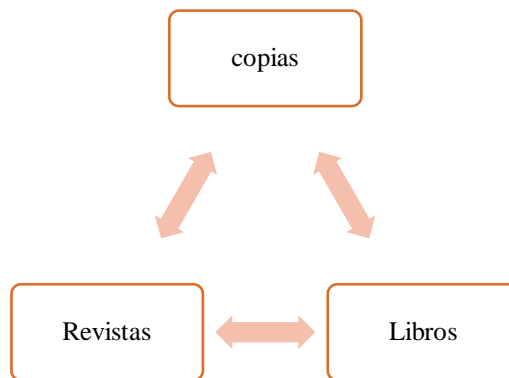


Se procederá a seleccionar una empresa para diagnosticar la situación actual

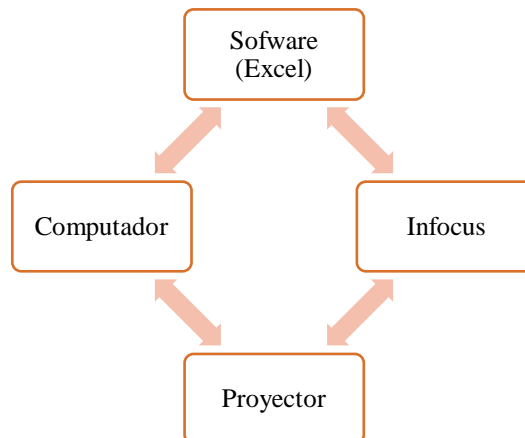
## Estrategias para la enseñanza



## Recursos



## Materiales audiovisuales



## 9.5.2. Cronograma

La Capacitación tendrá un tiempo estipulado de 2 meses como se muestra en el cuadro a continuación:

PARROQUIAS	TEMA: PLANIFICACION ESTRATEGICA SECTOR COMERCIAL CANTON RIOVERDE					
	PRIMER MES			SEGUNDO MES		
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
PLANIFICACION DE LA CAPACITACION						
Chumunde						
Chontaduro						
Rioverde						
Rocafuerte						
Montalvo						
Lagarto						

## 9.5.3. Presupuesto

ACTIVIDADES	RUBRO ECONÓMICO	
Plan de capacitación		\$200
Materiales (hojas, cartulinas, esferos, marcadores, certificados y demás)	\$200	
Costo total De La Movilización En Cada Parroquia		\$1050
Movilización	\$200	
Refrigerio	\$550	
Material de apoyo	\$300	
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.050</b>

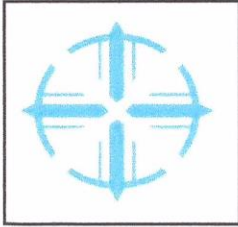
## 9.6. Evaluación y seguimiento

Para medir el rendimiento y eficiencia del trabajo realizado mediante las capacitaciones, se debe realizar un seguimiento continuo a las Mipymes del Sector Comercial del Cantón Rioverde que son los acreedores directos, es así que en el cronograma se ha establecido visitar esos negocios para poder constatar y verificar que ellos comprendieron la importancia y necesidad de implementar una Planificación Estratégica en sus negocio

## 10. Bibliografía

- Alvarez Pinto, Freddy Daniel. (2007). PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING. *PERSPECTIVAS*, 72.
- Armijo, m. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño. *Manal Planifiacion Estrategica*, 103. Obtenido de Cepal: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Correo, j., & Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas 50, 93 - 118. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 1-26.
- Gómez González, J. D., Vidales Gutiérrez, A., & Álzate Castaño, J. D. (2012). APORTE DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS MIPYMES. *Univerdidad de Antioquia*, 1-24.
- Iglesias, A. (2010). La Planificación Estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: Análisis de caso. *Cuadernos de Gestion*, 102.
- Mendez, J., & Becerril, T. (2005). Planeación estratégica: técnica gerencial. *Quivera*, 178.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). Ministerio de Industrias y Productividad. *Subsecretaría de Mipymes y Artesanías fortalecerá procesos de desarrollo productivo*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/b107-subsecretaria-de-mipymes-y-artesantias-fortalecera-procesos-de-desarrollo-productivo/>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *el proceso estrategico conceptos, contextos y casos*. mexico : Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Muñoz. (17 de 05 de 2016). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/b107-subsecretaria-de-mipymes-y-artesantias-fortalecera-procesos-de-desarrollo-productivo/>
- Najafi, & Ghajar. (2016). PLANIFICACION AGREGADA EN LA COSECHA FORESTAL: UN MODELO DE PROGRAMACION MATEMÁTICA Y SOLUCION. *Madera Ciencia y Tecnologia*, 13.
- Ogliastri Enrique. (2009 de 1897). Manual de planificacion estrategica siete modelos para hacer un plan estrategico. *INCAE BUSINNES SCHOOL*, 8.
- Rios, F. t. (2004). Ensayo sobre el uso de la encuesta:hermenéutica y refl exividad de la técnica investigativa. *Revista Austral de Ciencias Sociales* , 24.
- Rojas, I. (2011). ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: UNA PROPUESTA DE DEFINICIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA INVESTIGACION CIENTIFICA. *Tiempo de Educar Revista Interinstitucional de Investigacion Educativa*, 280.

- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación. *pensamiento & gestion*, 105. Obtenido de redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64624867005.pdf>
- Saavedra, M., & Hernandez, Y. (2008). Caracterización e importancia de las Mipymes en Latinoamérica: Un estudio comparativo . *Actualidad Contable Faces*, 124.
- Sabino, C. (1974). *El Proceso De Investigacion*. Caracas: Cid.
- Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo. (2013). *Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo*.
- SRI. (s.f.). *SRI le hace bien al pais*. Obtenido de SRIle hace bien al pais: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- Subiré, a., & Gurgui, a. (2007). *Políticas Para La Competitividad: Una Experiencia De Gobierno*. Barcelona, España: Antoni Bosch.
- Valdes, J., & Sanchez, & G. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES. *Ibero Forum*, 126.



LA PRESENTE ENCUESTA SE REALIZA CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA LA CUAL SERÁ MANEJADA CON LA RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL CASO.

ENCUESTA REALIZADA A LOS MICROEMPRESARIOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIAL DEL CANTÓN RIOVERDE UBICADO AL NORTE DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS

1. ¿A qué se dedica la empresa?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el número de trabajadores que tiene la empresa?

\_\_\_\_\_

3. ¿Existe una visión y misión de la empresa?

SI

NO

Si respondió SI:

a) Puede medir el cumplimiento de su visión \_\_\_\_\_

Si respondió NO señale las razones:

a) No lo considera necesario

b) Le es indiferente

c) Por desconocimiento

d) Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tiempo tiene la empresa operando en el mercado?

a) 1 a 5 años

b) 6 a 10 años

c) 11 a 15 años

d) 16 a 20 años en adelante

5. Promedio de sus ventas mensuales están entre:

a) -100

b) 100-400

c) 400-800

d) 800-1200

e) +1200

6. ¿Existe en su empresa una planificación estratégica?

SI

NO

¿Desde hace cuánto tiempo? \_\_\_\_\_

Si respondió SI señale las razones:

a) Mejor rendimiento de la empresa

b) Permite conocer escenarios

- c) Disminuye la incertidumbre
- d) Mejora utilidades
- e) Otros \_\_\_\_\_

Si respondió NO señale las razones:

- a) Por desconocimiento
- b) No lo considera importante
- c) Por el costo
- d) Procesos complicados
- e) Falta de capacitación
- f) Otros \_\_\_\_\_

7. ¿Utiliza la visión como punto de partida para la Planificación Estratégica?

SI

NO

8. ¿Ha mejorado sus ingresos luego de aplicar la Planificación Estratégica?

SI

NO

Si su respuesta es SI coloque el porcentaje \_\_\_\_\_

9. Marque con una (X) los factores que piensa usted que repercuten en el crecimiento de su empresa.

- a) Calidad
- b) Poca variedad de mercadería
- c) Financiamiento
- d) Competencia local
- e) Falta de innovación
- f) Baja administración
- g) Competencia extranjera
- h) Falta de conocimiento del mercado
- i) Falta de conocimiento del mercado
- j) Falta de planificación estratégica
- k) Otros

10. ¿Cómo considera usted el funcionamiento dentro de su empresa?

EXCELENTE

MUY BUENO

BUENO

MALO

PESIMO

11. ¿Cómo proyecta a su empresa en unos 5 años?

- a) Como una micro empresa
- b) Como pequeña empresa
- c) Como empresa mediana
- d) Como una empresa grande
- e) Aumento de personal
- f) Abriendo sucursales
- g) Igual que ahora
- h) No se
- i) No lo he considerado
- j) Otros \_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles de estrategias a continuación toma su empresa al momento de elegir una decisión?

- a) Promover imagen corporativa
- b) Realizar evaluaciones periódicas del estado financiero
- c) Innovaciones
- d) Planteamiento de metas
- e) Capacitación del personal
- f) Ninguna
- g) Otros

13. ¿Cuáles son las herramientas con las que cuenta su empresa para controlar su funcionamiento?

- a) Herramientas tecnológicas
- b) Análisis de satisfacción al cliente
- c) Mentalmente
- d) Sistema contable
- e) Ninguna
- f) Otros \_\_\_\_\_