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 SUPERVIVENCIA EN EL MERCADO: UN ANÁLISIS AL SECTOR COMERCIAL DEL CANTON ATACAMES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

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

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE

INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR

AUTOR:

JOHN PAUL SANCAN MORENO

ASESOR

MGT. FRANCISCO MILA CARVAJAL

ESMERALDAS, 2019

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Estudio de caso 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 Ingeniero en Comercio Exterior.

_____

LECTOR 1
Mgt. Isabel Chila

_____

LECTOR 2
Mgt. Andrea Dueñas

_____

DIRECTOR DE ESCUELA
Mgt. Mario Armas Arias

_____

DIRECTOR DE ESTUDIO DE CASO
Mgt. Francisco Mila Carvajal

Esmeraldas, julio del 2019

AUTORÍA

Yo, John Paul Sancán Moreno con número de cédula 080232076-2, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual estudio de casos 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.

John Paul Sancán Moreno

080232076-2

AGRADECIMIENTO

Gracias a la Sra. Thanya Moreno Rosero y al Sr. Luis Sancán Morales por darme un hogar, una familia, una educación, por ser es pilar que mantiene con fortaleza mi vida, agradezco mis maestros, amigos y a las personas que estuvieron conmigo y me dieron el apoyo necesario que me ayudo a seguir adelante y convertirme en un profesional.

También agradezco a mi tutor, que me brindo su guía en el camino correcto, ha sabido darme la oportunidad de recurrir a sus conocimientos cuando lo he necesitado, que fue más que un docente es un amigo, y siempre tiene ese don de saber darte aliento para continuar con sabias palabras.

INDICE

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN ..... **II**

AUTORÍA ..... **III**

AGRADECIMIENTO ..... **IV**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **VII**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **VIII**

RESUMEN ..... **IX**

ABSTRACT ..... **X**

1. ANTECEDENTES **11**

2. INTRODUCCIÓN **13**

3. JUSTIFICACIÓN **15**

4. OBJETIVOS **17**

4.1. Objetivo general **17**

4.2. Objetivos Específicos **17**

5. INFORME DEL CASO **18**

5.1. Presentación del caso **18**

5.2. Ámbito de estudio **19**

5.3. Actores implicados **20**

5.4. Identificacion del Problema **20**

6. METODOLOGÍA **21**

6.1. Fuentes de información **22**

6.2. Técnicas para la Recolección de Información **22**

6.3. Poblacion y muestra **22**

7. ANALISIS DE RESULTADOS..... 23

7.1. MIPYMES existentes en el cantón Atacames 23

7.2. Planificación estratégica en las MIPYMES 26

7.3. Factores que impiden la supervivencia de las MIPYMES en el cantón Atacames.....28

8. DISCUSIÓN..... 30

9. CONCLUSIONES 32

10. PROPUESTAS..... 33

10.1 Título 33

10.2. Introducción.....33

10.3. Descripción d la propuesta 33

10.4. Justificación 34

10.5. Desarrollo de la propuesta.....34

10.6. Contenido de la propuesta.....35

10.6.1 Cronología.....37

10.6.2. Presupuesto 37

10.7. Evaluación Y Seguimiento.....37

11. BIBLIOGRAFÍA..... 38

ÍNDICE DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1. Ubicación del cantón atacames 19
ILUSTRACIÓN 2. Tamaño de las MIPYMES 21
ILUSTRACIÓN 3. Tiempo de funcionamiento en el mercado 25
ILUSTRACIÓN 4. Factores que repercuten en el crecimiento de las MIPYMES 29
ILUSTRACIÓN 5. Propuesta 34
ILUSTRACIÓN 6. Desarrollo de la propuesta 35

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Número de MIPYMES 20
TABLA 2. Actividad comercial de las MIPYMES 24
TABLA 3. Número de trabajadores de las MIPYMES 25
TABLA 4. Proyecciones a futuro de las MIPYMES 26
TABLA 5. Herramientas para el control del funcionamiento 27
TABLA 6. Ingreso mensuales de las MIPYMES 27
TABLA 7. Motivos por el cual no se cuenta con planificación estratégica 28
TABLA 8. Estrategias que usan las MIPYMES 29
TABLA 9. Capacitación de planificación estratégica 37
TABLA 10. Presupuesto 37

RESUMEN

En la actualidad las empresas compiten por abarcar los mercados, enfrentándose a grandes desafíos tecnológicos, financieros y de carácter estratégico, con ideas sostenibles que les permitan establecerse en el tiempo. Sin embargo, varias de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, no se encuentran preparadas para abarcar muchos mercados, debido a que sus recursos son limitados.

Las MIPYMES se han posicionado en un soporte imprescindible para el sostén económico de un país, es así, que este tipo de empresas representar 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 (Valdés y Sánchez, 2012, p. 126).

Lo que muestra que actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas transformándose así en un motor estratégico para dinamizar la economía de los países, convirtiéndose en un importante campo de estudio y análisis para el desarrollo de estas.

Es así que la presente investigación tiene como objetivo principal "Conocer la existencia de planificación estratégica de las MIPYMES del sector comercial de Atacames como factor de supervivencia en el mercado". Para ello se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa con alcance descriptiva, que permitió recolectar información por medio de las fuentes secundaras y de los actores principales, en este caso las MIPYMES.

En base a los hallazgos obtenidos en esta investigación, se constató que las MIPYMES del sector comercial del cantón Atacames, no aplican una planificación estratégica dentro de sus locales comerciales, debido a que desconocen de las grandes ventajas que conlleva aplicarla.

La presente investigación finaliza con una propuesta para las MIPYMES del sector comercial del cantón Atacames "Elaboración de un plan estratégico".

ABSTRACT

Currently, companies compete to cover markets, facing major technological, financial and strategic challenges, with sustainable ideas that allow them to establish themselves over time. However, several of the Micro, Small and Medium Enterprises, are not prepared to cover many markets, because their resources are limited.

The MSME have become an essential support for the economic support of a country, it is like this, that this type of companies represent about 90% of the existing companies globally, employ 50% of the workforce and participate in the creation of 50% of world GDP (Valdés and Sánchez, 2012, p.126).

This shows that currently micro, small and medium enterprises have become a strategic engine to boost the economy of the countries, becoming an important field of study and analysis for their development.

Thus, this research has as its main objective "To know the existence of strategic planning of MSME in the commercial sector of Atacames as a factor of survival in the market". For this purpose, a quantitative research with descriptive scope was developed, which allowed to collect information through the secondary sources and the main actors, in this case the MSME

Based on the findings of this research, it was found that MIPYMES in the commercial sector of the Atacames canton do not apply strategic planning within their commercial premises, because they are unaware of the great advantages involved in applying it.

1. Antecedentes

A continuación, se presentan los siguientes estudios previos que sirvieron como sustento y base para la elaboración del presente estudio de caso:

Las empresas tienen como función obtener y generar recursos, para ello están expuestas a la necesidad de buscar ayuda monetaria, en conjunto de una guía para la administración de sus actividades comerciales que le permitan tener un mejor control hacía el logro de sus objetivos.

Con el paso del tiempo las empresas se han enfrentado a nuevos retos , un artículo evidencia que uno de los problemas que surge en la empresa, es la falta de un buen sistema de procesos Administrativos (…), es decir, que muchas de las empresas ejecutan sus procesos de manera empírica, bajo métodos tradicionales, sin la existencia de un reglamento interno, a consecuencia de que, no existe un manual de funciones que indique el trabajo que debe ejercer cada colaborador (Orozco, 2015). Lo que muestra que la recurrente falta de conocimiento, en base a los procesos o herramientas administrativas, causa que las empresas trabajen de manera desorganizada, perdiendo el control de sus clientes y aún más de sus colaboradores, exponiendo la insuficiencia de no contar con una herramienta de control como es la planificación estratégica.

En un claro ejemplo evidencia que, en las diversas organizaciones e instituciones que buscan orientar su futuro, es práctica común la utilización del Plan Estratégico como herramienta clave para el desarrollo de sus actividades (Chung Pinzás, 2009). Este artículo tiene la finalidad de establecer que las técnicas administrativas, a más de ser de gran importancia, suministra pautas útiles para la aplicación de planes estratégicos, con el compromiso de cumplir las metas propuestas, además de identificar los obstáculos que impidan la utilización de las técnicas.

Es así que, una investigación en la ciudad de Cartagena hace énfasis en lo siguiente; luego de caracterizar a las microempresas de la zona, se diseñó un plan orientado hacia la formación integral del microempresario, luego se estableció un plan de asesoría continua y fortalecimiento financiero para los microempresarios de las comunas 14 y 15 de la ciudad de Cartagena. (Mendoza, 2014), la finalidad de la investigación fue establecer objetivos que permitan que las microempresas de la zona, sean más eficientes y eficaces, también se puedo evidenciar que el apoyo de las distintas instituciones

gubernamentales y privadas a los microempresarios es de gran aporte para el crecimiento de las mismas.

Otra investigación que se utilizó de apoyo, indica que la utilización de un plan estratégico es una herramienta que no se puede dejar de un lado para el desarrollo de objetivos a corto, mediano y largo plazo, en conjunto de cumplir con estas metas tienen como soporte aplicación de misión y visión de la empresa.

A través de la propuesta de un plan estratégico, el dueño de la pequeña empresa y los trabajadores que la integran, tendrán una mejor visión de los objetivos de la empresa a corto y mediano y largo plazo, además facilitara la definición de metas, políticas y acciones adecuadas que mejorarán la rentabilidad y crecimiento de la empresa. (Valeria, 2018). El mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, por lo que las empresas deben tener un cambio continuo para ofrecer sus productos y satisfacer las necesidades a su público (Salazar, 2011) y que a través de planes específicos a seguir pueden lograr alcanzar objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

2. Introducción

Las empresas de hoy compiten cada día por ser más eficientes y eficaces, ofreciendo beneficios tantos sociales como económicos, practicando bases simples en un proceso de suma importancia, que proporciona al público abastecimiento y distribución de sus bienes y servicios, buscando de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes. La empresa es la célula básica para la producción de bienes y servicios; constituye una unidad económico-social con fines de lucro. En esta unidad los factores de producción se coordinan y conjugan para generar bienes de interés social e individual. (Villegas, 2012)

Es así, que las micro, pequeñas y medianas en empresas (MIPYMES) son actualmente una base fundamental dentro del desarrollo económico de un país, a pesar de esto se encuentran en desventaja, frente a los mercados internacionales, debido a que existen muchos factores que las limitan a competir, la falta de capital financiero, el poco acceso a nueva tecnología y el desconocimiento sobre planificación estratégica.

Es importante conocer que a nivel nacional existen 500 mil unidades económicas, de las cuales más del 90% son MIPYMES y es ahí que radica la necesidad de fortalecerlas. Por ello se reconoce la importancia de los Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento. (Productividad, s.f.)

En el Ecuador, las MIPYMES se han convertido en una pieza clave para impulsar el desarrollo económico, es importante conocer que a nivel nacional las Subsecretaria de MIPYMES y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad busca impulsar y fortalecer la actividad de muchos emprendimientos, buscando abrir nuevos mercados, desarrollando consorcios y consolidando empresas locales. (Productividad, s.f.)

De hecho, la falta de uso de herramientas administrativas de parte de las MIPYMES evita que encuentren soluciones optimas y de apertura a nuevos mercados, a esto sumamos que no existen estudios previos de parte de los dueños de las empresas, para una mejor estabilidad comercial, estos muchos otros factores como políticas gubernamentales y competencia hace que se dificulte la supervivencia de las MIPYMES.

En efecto, una de las herramientas administrativas más útiles para las micro, pequeñas y medianas empresas, es la planificación estratégica, debido a ella se tendrá una mejor visión organizacional y un manejo correcto de los recursos, menciona (Armijo, 2009) , que la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento, de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos, es por ello que el uso y aplicación de una adecuada planificación estratégica permite direccionar cuales son las prioridades especificas a seguir dentro de una empresa u organización.

3. Justificación

La empresa es la célula básica para la producción de bienes y servicio; constituye una unidad económica – social según (Villegas, 2012) , convirtiéndose en un generador de empleo para la región, aportando al producto interno bruto (PIB) y además de eso impulsa a la economía del país, a pesar de que las MIPYMES son parte primordial dentro de las actividades socio económicas del país donde se encuentre, está expuesta a un sin número de dificultades para sobrevivir en un mercado cada día más exigente y competitivo.

El cambio continuo en los mercados hace que cada vez más las micro, pequeñas y medianas empresas se vean afectadas, no solo eso, la evolución del entorno en el que se desempañan hace que esta unidad de empresas ponga en riesgo su supervivencia.

Teniendo en cuenta la difícil situación en la que se encuentra las MIPYMES y una sociedad globalizada, hace evidente la falta de dirección, organización y planificación de las empresas para así desarrollar tácticas que les permita sobrevivir y cumplir metas.

La importancia de esta investigación radica en la falta de herramienta administrativas con las que las empresas puedan sobresalir en los cambios que se forman en el mercado, con esta necesidad latente de mantener y conquistar nuevos mercados, se debe buscar una orientación en herramientas administrativas como planificación estratégica

Según Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2009) planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La planificación estratégica para las MIPYMES es un factor importante ya que permite a las empresas entender el entorno empresarial, con una preparación de visión, misión y objetivos a futuro de la empresa.

Teniendo como escenario principal el sector comercial del cantón Atacames de la provincia de Esmeraldas y su carencia de un plan estratégico para su supervivencia en el mercado,

este trabajo busca fomentar el nexo entre la academia y los actores comerciales de Atacames.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

- ✓ Analizar la existencia de planificación estratégica de las MIPYMES como factor de supervivencia en el mercado, del sector comercial de bienes del cantón Atacames.

4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las MIPYMES existentes en el sector Comercial del cantón Atacames.
- ✓ Verificar si las MIPYMES del cantón de Atacames cuentan con un plan estratégico.
- ✓ Detallar los factores que inciden en la supervivencia de las MIPYMES en el mercado.

5. Informe del caso

5.1. Presentación del caso

Las MIPYMES a nivel mundial se han convertido en fuentes estratégicas para fortalecer el crecimiento económico, conforman una porción muy importante de la actividad económica, significando más del 90% de las empresas y generan más de la mitad del empleo que ofrece la actividad económica empresarial según, (Villegas, 2012)

En Ecuador, las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un importante papel económico-social, a pesar de enfrentarse a grandes desafíos, a consecuencia del desconocimiento y mal uso de las herramientas administrativas, la no aplicación de la planificación estratégica.

El sector comercial del cantón Atacames, cuenta con una gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas las cuales a pesar de que sus propietarios trabajan con gran afán, muchas de ellas no alcanzan a cumplir con las proyecciones a futuros, muchos de los dueños de estas empresas no cuentan con el capital necesario, tampoco con la tecnología que los vuelvan más competitivos, ni mucho menos cuentan con el conocimiento necesario para llevar a sus empresas por una orientación que requieren.

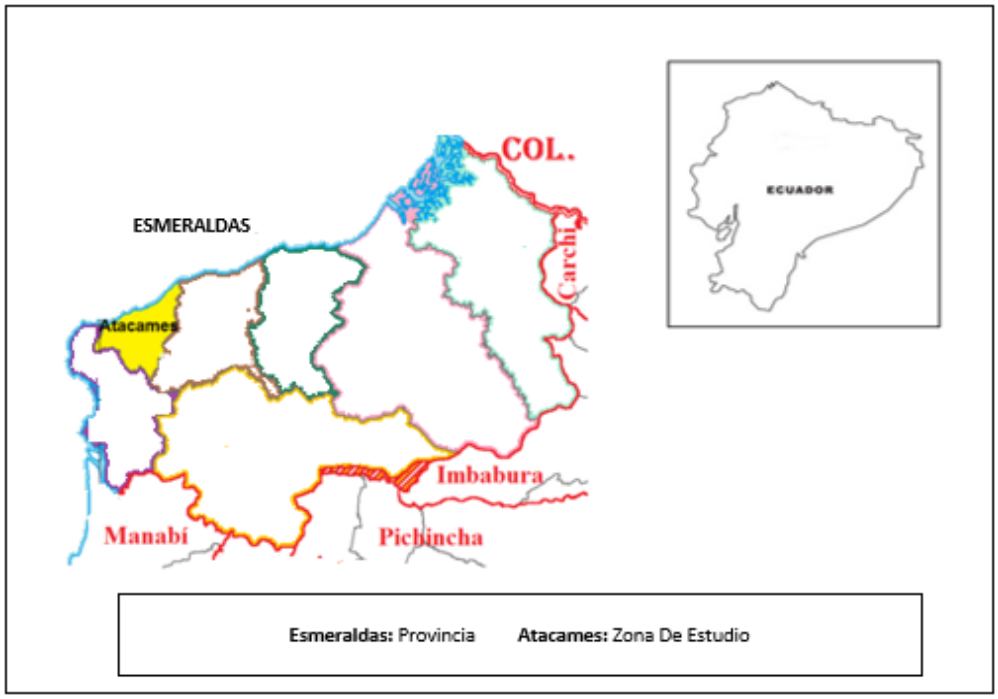
Tomando en cuentan el papel que tienen las MIPYMES para la economía del país, se encuentran en desventaja al momento de competir de manera internacional, pero aportando el conocimiento necesario, tienen la posibilidad de llegar a mercados externos.

Los propietarios de las MIPYMES deben saber que el conocimiento de la planificación es un aprendizaje organizacional, “comienzan por un vástago, le ayudan a crecer, y se dejan colgado de las ramas sólo después de haber comprobado cuánto peso pueden soportar” (Cesar, 2005)

5.2. Ámbito de estudio

La presente investigación, fue realizada en el cantón Atacames ubicado en el suroeste de la provincia de Esmeraldas, está conformada por 5 parroquias las cuales son: Atacames (cabecera cantonal), Tonsupa, Súa, Tonchigüe y La Unión, con la finalidad de conocer la existencia de planificación estratégica en las MIPYMES del sector comercial del cantón, como se evidencia a continuación.

Ilustración 1. Ubicación del cantón Atacames



Fuente: GADMA

El cantón Atacames, es conocido por poseer una de las playas más grandes del Ecuador, cuenta con infraestructura hotelera, con una naturaleza exuberante y exquisita gastronomía convirtiéndola así, en un atractivos turísticos para el país y de la provincia de Esmeraldas, es por lo que constantemente están adaptándose a las demandas del mercado, lo que obliga a las micro, pequeñas y medias empresas a buscar nuevas rutas de supervivencia.

5.3. Actores implicados

El concepto básico que se entiende por un organismo empresarial según (Villegas, 2012) es al conjunto de elementos humanos, técnicos y materiales cuyos objetivo natural y principal es la obtención de utilidades.

Los actores implicados de forma directa en este estudio de caso son las MIPYMES del sector comercial del cantón Atacames. Por consiguiente, comerciantes que están ofreciendo sus productos y clientes que tienen variedad productos de dónde elegir.

Por lo tanto, es importante conocer el número de MIPYMES con la que cuenta el cantón Atacames, en el cual se desarrolló la investigación, y para ello se presenta la siguiente tabla:

Tabla 1. Número de MIPYMES

Cantón	Parroquia	Sector	MIPYMES
Atacames	Atacames	Comercio	3154
Atacames	Sua	Comercio	1463
Atacames	Tonsupa	Comercio	1982
Atacames	Tonchigue	Comercio	778
Atacames	La Unión	Comercio	515
Total			7889

Fuente: Servicio de Rentas Internas

5.4. Identificacion del Problema

Con los cambios que produce la globalización, las micro, medianas y pequeñas empresas se han puesto en el primer lugar, para promover fuentes de ingresos, de empleos y generar movimiento económico al país.

Para determinar el tamaño de una empresa se debe conocer dos factores muy importantes según la (Camara de comercio de Quito, 2017), uno de ellos es número de empleados con el que cuenta, mientras que el otro es el valor bruto en ventas anuales, en las siguientes figuras se puede apreciar lo antes mensionado:

Ilustración 2. Tamaño de las MIPYMES

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US$ 100.000	De US$ 100.001 hasta US$ 750.000	De US$ 750.001 hasta US$ 3.999.999	≥ 4.000.000

Fuente: Cámara De Comercio De Quito

El comercio es la actividad económica que genera más beneficios monetarios al cantón Atacames, a pesar de la importancia de su papel, las MIPYMES afrontan una gran cantidad de problemas, floreciendo la falta de conocimientos administrativos de modo que se les vuelve imposible sobrevivir dentro de un mercado que cada vez se vuelve más competitivo, sabiendo que, a lo largo de la historia, el hombre ha desarrollado métodos que le permitan realizar actividades adecuadas para obtener mejores resultados. (Chiavanato, 2001).

Además, la escasez de recursos financieros por la privación de créditos y la dificultad de la adquisición de tecnologías que los permitiría una mejor preparación administrativa empresarial, para estar a la vanguardia de los mercados y sus competencias, es un problema recurrente que tienen las MIPYMES.

Con la suma de todos estos factores que se le van en contra las micro, pequeñas y medianas empresas, pierden el motor principal que son los clientes, y por lo tanto sus ventas e ingresos son directamente afectados de tal forma que se ve en peligro de sobrevivir.

6. Metodología

La investigación utilizada fue cuantitativa que se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando (Cascant, 2012), recopilando información necesaria para identificar el estado del sector comercial del cantón Atacames.

La intención del proceso investigativo es tener certeza que en las micro, pequeñas y medianas empresas cuentan con una planificación estratégica para medir su competitividad dentro de los mercados, pues necesario adquirir la información adecuada que permita evidenciar la realidad en las que se encuentran las empresas.

Por estas razones el tipo de método utilizado es deductivo ya que es necesario obtener datos precisos que puedan aplicarse en promedios y cálculos estadísticos que reflejen tendencias (Yanez, 2015), para esto tiene un alcance descriptivo que implica información y situaciones particulares, y como su nombre lo indica describir un número de variables y respuestas.

6.1. Fuentes de información

Para realizar el presente trabajo de investigación se utilizó información primaria y secundaria, que fue necesario para llevar a cabo un desarrollo metódico que permitió la adecuada consecución de los objetivos propuestos, así como una formulación clara, concreta y precisa del problema y una metodología de investigación rigurosa y adecuada al tipo de trabajo (Lopez, 2002),

La información primaria se obtuvo directamente con los negocios del sector comercial del cantón Atacames a través de las encuestas realizadas, mientras que la información secundaria se encontro en libros, artículos investigativos, informes y documentos, relacionados MIPYMES, planificación estrategica, además instituciones públicas que facilitan información como SRI, INEN, Camara de Comercio de Quito y Esmeraldas.

6.2. Técnicas para la Recolección de Información

Para la obtención de la información se aplicaron encuestas, en la investigación se obtuvo información sistemática de los encuestados, a través de preguntas abiertas y cerradas, conformadas por 13 preguntas; dentro de están 8 preguntas con opciones múltiples y 4 preguntas cerradas, para mayor entendimiento de los usuarios y enfocadas directamente en la existencia de una planificación estratégica y lo útil que es dentro del sector comercial.

6.3. Poblacion y muestra

Para la recolección de información, se tomó la población las MIPYMES del sector comercial en el cantón Atacames, a través del SRI se identificó a 7889 empresas en el año

2017, para determinar el número de encuestas necesarias se aplicó una fórmula y se obtuvo una muestra de 343.

$$n = \frac{k2p.qN}{\mathrm{e}\ 2\ (\mathrm{N}\ -\ 1)\ +\ \mathrm{k}\ 2\mathrm{p}.\mathrm{q}}$$

$$n = \frac{(1.6)(0.5)(1-0.5)7889}{0.5(7889-1)+1.6(0.5)(1-0.5)}$$

$$n = 343$$

Donde, N = tamaño de la población; Z = nivel de confianza; P = probabilidad de éxito o proporción esperada; Q = probabilidad de fracaso; D = precisión

7. Analisis de Resultados

A continuación, se presentan los análisis de resultados, que están conformado por la recolección de información, reducción de datos y tabulación de mismos, que tiene como fin lograr resolver los objetivos propuestos, abordando una descripción completa de la investigación.

7.1. MIPYMES existentes en el cantón Atacames

Con la información obtenido a través del SRI, se sabe que en el sector comercial del cantón de Atacames existen 7889 MIPYMES en el año 2017, luego de aplicar el instrumento, se validaron 343 empresas comerciales como muestra con la cual se realizó la investigación, es importante resaltar los diferentes tipos de negocios existentes en el area encuestada, que envuelven a las siguientes actividades comerciales: insumos de abarrotes incluyen a tiendas, carnicerías pescadería, además de negocios de lacteos, frutas y verduras, venta de artesanías, ventas de respuestos de automotrices, ferreterías (incluye materiales de construcción) como tambien ventas de madera, venta de fertilizantes y añadidos, venta de comésticos, venta de árticulos de bazar, almacenes de electrodomésticos, licoreras, papelerías, venta de animales vivos, insumos de limpieza y útiles de pescas.

Presentando a la actividad comercial con el mayor porcentaje son ventas de insumos de abarrotes alcanzando el 39% del total, seguido del 10% y 9% es para ventas de artesanias y licoreras respectivamente, mientras que los negocios que el menor numero son almacenes de venta de electrodomesticos y venta de animales vivos comparten el 3%, y finalmente con el 1% ventas de cosmeticos, como se puede observar en la siguiente tabla:

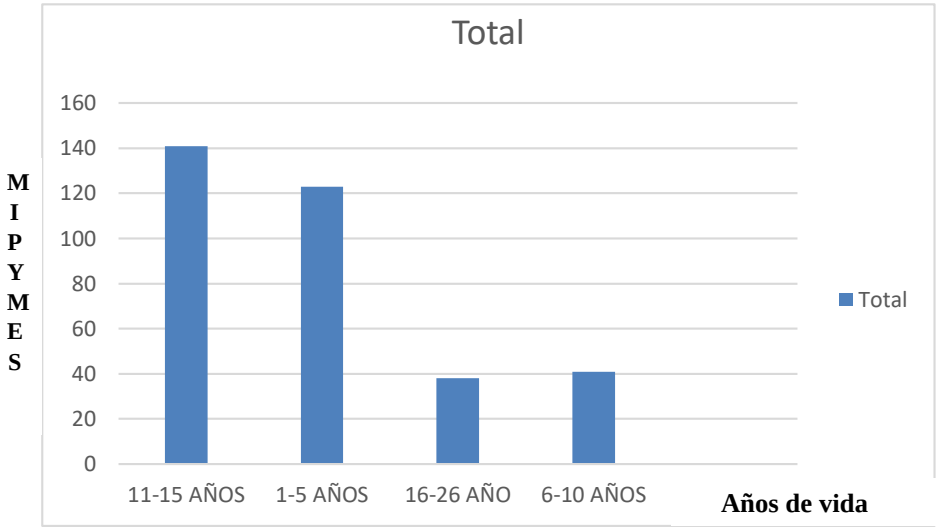
Tabla 2. Actividad comercial de las MIPYMES

ACTIVIDAD COMERCIAL	CANTIDAD	PORCENTAJES
Repuestos automotrices	14	4%
Ferreterías	24	7%
Fertilizantes y añadidos	17	5%
Insumos de abarrotes	134	39%
Licoreras	31	9%
Papelerías y librerías	21	6%
Venta de madera	7	2%
Ventas de animales vivos	10	3%
Ventas de artesanías	34	10%
Ventas de artículos de bazar	14	4%
Ventas de cosméticos	3	1%
Ventas de electrodomésticos	10	3%
Útiles de pescas	21	6%
Insumos de limpieza	3	1%
TOTAL	343	100%

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI) 2017

El tiempo de vida de las empresas es fundamental para calzar muchos puntos, que permita conocer la evolucion de la misma, junto a esto observar de donde partio y su presente, la respuesta esta en la figura 4.

Ilustración 3. Tiempo de funcionamiento en el mercado



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Para considerar a una empresa como MIPYMES, se debe conocer el número de trabajadores, la encuesta muestra que con 39% de las MIPYMES cuentan con 3 colaboradores, mientras que el 33% estan con un solo trabajador , el 23% tienen a dos personas a su disposición y finalmente solo un porcentaje del 5% disponen de 4 trabajadores.

Tabla 3. Número de trabajadores de las MIPYMES

Total de trabajadores	**Cuenta de MYPIMES**	**Porcentajes**
1	112	33%
2	79	23%
3	134	39%
4	18	5%
Total	**343**	100%

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Un parametro que caracteriza a las MIPYMES es el numero de colaboradores que pueden tener, la tabla 3 señala que ninguna de las empresa supera el numero de 4 trabajadores y que las mayoria de empresas solo cuenta con un numero de que va de 1 a 3,no obstante a esto tienen grandes aspiraciones proyectandose que en cinco años a ser una mediana y grande empresa con el 30% y 24% respectivamente.

Tabla 4. Proyecciones a futuro de las MIPYMES

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Abriendo sucursales	34	10%
Aumento de personal	38	11%
Como empresa mediana	103	30%
Como microempresa	17	5%
Como pequeña empresa	34	10%
Como empresa grande	82	24%
Igual que ahora	3	1%
No lo he considerado	7	2%
No se	21	6%

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Luego de revisar el estado de las MIPYMES, estas se consideran así mismo; que mantienen un funcionamiento óptimo, teniendo como valor porcentual de las encuestas del 62%, mientras que con el 12% creen que su labor dentro de la empresa en excelente y finalmente el 26% representando al muy bueno, lo que demuestra que sus proyectos a futuro tienen grandes expectativas.

7.2. Planificación estratégica en las MIPYMES

Con el resultados de las encuestas se demuestra que con un total del 99% estas no cuentan con planificación estratégica, es decir, elementos esenciales de una empresa, tales como: visión, misión, objetivos definidos.

Los empresarios hoy en día usan herramientas tecnológicas para llevar un funcionamiento óptimo de sus negocios, mientras que el sector comercial de Atacames en su gran mayoría la herramienta que usan es de manera mental, tal como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 5. Herramientas para el control del funcionamiento

Estrategias	Cantidad	Porcentajes
Herramientas tecnológicas	48	14%
Mentalmente	223	65%
Ninguna herramienta	58	17%

Fuente: Encuesta realizada por el autor

El 65% asegura que el funcionamiento de sus negocios lo hacen de manera empirica, que reflaja el desconocimiento temas en materia de planificacion estrategica y procesos administrativos, la falta de conocimiento en este campo mencionado se ve expuesto en sus ingresos mensuales, el 60% de las empresas contestaron, que las entradas de sus respectivos negocios se encuentran entre 100-400 dolares y apenas un 2% superan los 800-1200, se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 6. Ingreso mensuales de las MIPYMES

Ventas mensuales	Cantidad	Porcentaje
-100	84	25%
100-400	202	60%
100-401	6	2%
400-800	43	13%
800-1200	8	3%
Total	343	100%

Fuente: Encuesta realizada por el autor

Para generar el desarrollo de una empresa es importante aplicar la planificación, siendo considerada esta una técnica primordial, evidenciándose así, de acuerdo a las encuestas aplicadas que a las MIPYMES les falta mucho por avanzar.

Antes de que los negocios comiensen a despegar, deben tener en consideración que la planificación estrategica.

Tabla 7. Motivos por el cual no se cuenta con planificación estratégica

Razones	Cantidad de mipymes	Porcentajes
No lo considera importante	24	7%
Por desconocimiento	250	73%
Por el costo	21	6%
Procesos complicados	48	14%
Total	343	100%

Fuente: Encuesta realizada por el autor

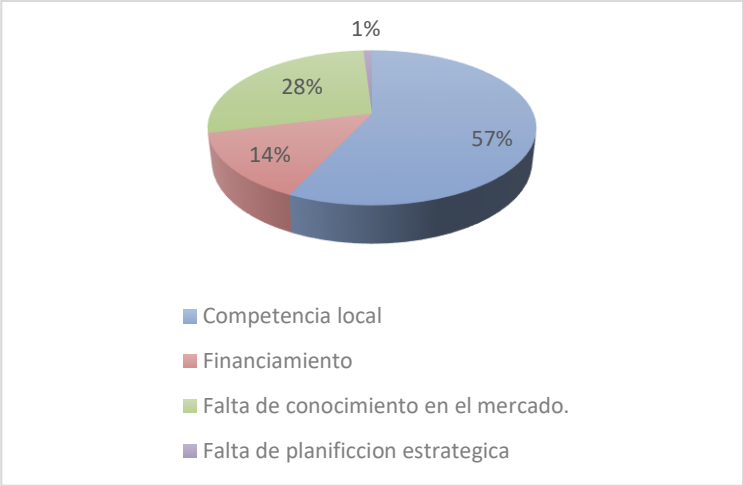
Tomando el valor mas alto y remarcando que la principal causa de la no utilizacion de tecnicas administrativas se la lleva con alto porcentaje el desconocimiento de las mismas con 73% del valor total de la encuesta, seguido por que lo consideran procedimientos muy complicados.

7.3. Factores que impiden la supervivencia de las MIPYMES en el cantón Atacames

A pesar de las ganas que los empredeores tienen en mejorar el rendimiento de las MIPYMES, existen factores que impiden la supervivencia y crecimiento de una empresa, estos estan relacionados a la competencia local con el 57% de la investigacion.

La falta de financimiento del sector privado y público es la segunda causa con la que los propietarios consideran que es una barrera para su crecimiento y la tercera es la falta de conocimientos en el mercado; mientras que es mas que evidente que a la planificación estrategíca no es un tema que a los emprendedores les importe mucho porque solo alcanzaron el 1%.

Ilustración 4. Factores que repercuten en el crecimiento de las MIPYMES



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Las MIPYMES carecen de implementos, tecnicas y lineamientos en los procesos administrativos, esta es una de las causas por lo que un gran número de empredeores no aplican estrategias para mejorar el redimiento de sus negocios, como se demuestra en la tabla 7.

Tabla 8. Estrategias que usan las MIPYMES

Estrategias	Cantidad de MIPYMES	Porcentajes
Capacitación del personal	11	3%
Ninguna	319	93%
Planteamiento de metas	11	3%

Fuente: Encuesta realizada por el autor

La capacitación del personal y planteamiento de metas alcanzo tan solo el 3%, estos resultados explica nuevamente la falta de conocmietos; y sin una guía las empresas estan expuestas a perecer en el mercado.

8. Discusión

En base a los datos recolectados, la muestra se considera representativa, teniendo un perfil acto para profundizar, analizar, discutir y expresar un criterio acertado de las MIPYMES del sector comercial del cantón Atacames. Para ello se detalla lo siguiente:

De acuerdo a las múltiples definiciones de las MIPYMES, no existe una que pueda delimitarla, puesto que pueden variar de acuerdo al sector productivo o lugar geográfico en el que se encuentren ubicadas, aunque se puede tomar ciertos lineamientos para diferenciar un significado más claro, como se mencionó antes, la información que se obtuvo cómo el número de micro, pequeñas y medianas empresas que existen en el Ecuador, fue obtenida a través del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2017), lo que permitió conocer que dentro del sector comercial existe un alto índice de emprendimientos a nivel local, pero asimismo, se encuentran expuestas a la vulnerabilidad debido a que carecen de instrucción y estudio para que sus ideas sean sostenibles

La planificación estratégica (Ackoff, 1970), "son procesos que se dirigen hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto", entonces podemos entender que la planificación estratégica es una herramienta necesaria para las micro, pequeñas y medianas empresas, debido a que permite que las ideas de emprendimientos sean sostenibles en el tiempo, por ello, es difícil comprender como las Mipymes del sector comercial del cantón Atacames hayan logrado sobrevivir de una manera empírica, debido a que la totalidad de la muestra, evidenció el desconocimiento de planificación estratégica. Según un estudio de cosecha forestal evidenció la importancia del uso y ejecución de planificación estratégica, ya que, les permitió controlar el nivel de producción de las faenas, mantener un control adecuado en el nivel de los inventarios, manejo de los recursos financieros y selección del esquema de corte a utilizar para satisfacer con los clientes de la organización (Najafi y Ghajar, 2016).

El desconocimiento de la herramienta impide que los empresarios del sector comercial del Cantón Atacames no tengan idea del escenario en el que están operando, y que de hecho, puedan tener una mayor ventaja al momento de competir con las demás que estén a su paso.

Actualmente las empresas buscan alternativas y medidas de supervivencia para poder mantenerse en el mercado. Pero cuando se habla de supervivencia, pensamos en el mundo animal, ya que esta palabra implica cubrir necesidades básicas y vitales, entonces la supervivencia de una MIPYMES representa el conjunto de factores que una empresa tiene que experimentaren el tiempo, y a razón de ello, varias desaparecen del mercado, debido a que muchas de estas se enfrentan a crisis económicas, falta de financiamiento, falta de conocimiento y esto hace que no sobrevivan.

Añadiendo a todo esto, la falta de conocimiento sobre la planificación estratégica de parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, y el desinterés que estas tienen en implementar diferentes técnicas administrativas, da anotar que mucha de estas está en peligro de ya no mantenerse en el mercado, que podemos hacer para solucionar esto, aplicar técnicas o lineamientos de planificación estratégica.

La totalidad de la muestra evidencia que el mayor impedimento para que las MIPYMES crezcan y puedan mantenerse, es la competencia local, debido a que el cantón Atacames es un lugar muy turístico, lo que hace que las ventas disminuyan, un problema primordial a todo esto, es la falta de toma de decisión por parte de los microempresarios, la falta de innovación, y la forma empírica en la que la mayoría de estas operan en el mercado, son factores que repercuten en su crecimiento y estabilidad.

9. Conclusiones

- En la actualidad las MIPYMES en cantón Atacames ha llegado a tener un gran número de empresas, resaltando por su gran porcentaje, que involucran: tiendas, ferreterías, artesanías, y licoreras, impulsando la economía del sector, produciendo ingresos y beneficios a los empresarios.

- Con un porcentaje del 99% de las MIPYMES no aplican la planificación estratégica como herramienta útil para la administración de su empresa, además que carecen de conocimientos financieros, y empresariales, lo que provoca la perdida de manejo de sus empresas, como la de sus colaboradores, poniendo en peligro lograr la obtención de beneficios monetarios y estimula a la decadencia de sus actividades comerciales.

- Los factores que impiden un crecimiento de las MIPYMES, se detalla la competencia local, además de la falta de financiamiento y herramientas técnicas (plan estratégico), uniendo todos estos puntos, a la falta de apoyo del gobierno nacional y el sector privado, ponen en riesgo la supervivencia de las empresas del cantón Atacames.

10. Propuestas

10.1 Título

Capacitación de la importancia y aplicación de la planificación estratégica en las MIPYMES del sector comercial del cantón Atacames.

10.2. Introducción

La planificación estratégica es base fundamental para una organización para plantearse metas a corto, mediano y largo plazo, aplicando técnicas, herramientas y con gran disciplina, para lograr los objetivos.

Como un método que se aplica a cualquier tipo de organización sean estas comerciales o de servicios, públicas o privadas, la planificación estratégica no es la solución mágica que sacará a la empresa de todos los problemas, pero si ayudará a establecer soluciones a futuro y afrontar adversidades que tienen las MIPYMES.

Los resultados arrojados en estudio de caso refleja las falencias que tienen las MIPYMES del cantón Atacames, uno de los problemas principales que tienen las empresas, es la falta de conocimiento en el área de planificación estratégica, y mucho menos en lineamiento de administración de empresas, lo que pone en peligro su existencia en el mercado, ya que los propietarios el tiempo que han sobrevivido lo han hecho de manera empírica, es decir no aplican métodos de ningún tipo para mejorar sus empresas.

Cabe recalcar que muchos de los empresarios consideran que la planificación estratégica no es importante para sus negocios, sin saber que este tema es demasiado relevante para que sus empresas puede crear procesos, identificar factores internos y externos para conocer en qué condiciones se encuentran cada uno de sus negocios, además de eso plantearse proyecciones a futuro, y lograrlas será lo más satisfactorio, ya que sabrán que con dedicación, disciplina y esfuerzo se puede conseguir lo que se creían imposible.

10.3. Descripción d la propuesta

La propuesta es dar capacitación a los empresarios de las MIPYMES sobre los detalles de aplicar la planificación estratégica, conjuntamente con sus respectivos trabajadores, la

capacitación será para explicar de manera completa los factores que lleva tener un plan estratégico, crear dentro de las empresas para que sirve un visión, misión, objetivos, actividades y tiempos en los que se van a realizar.

10.4. Justificación

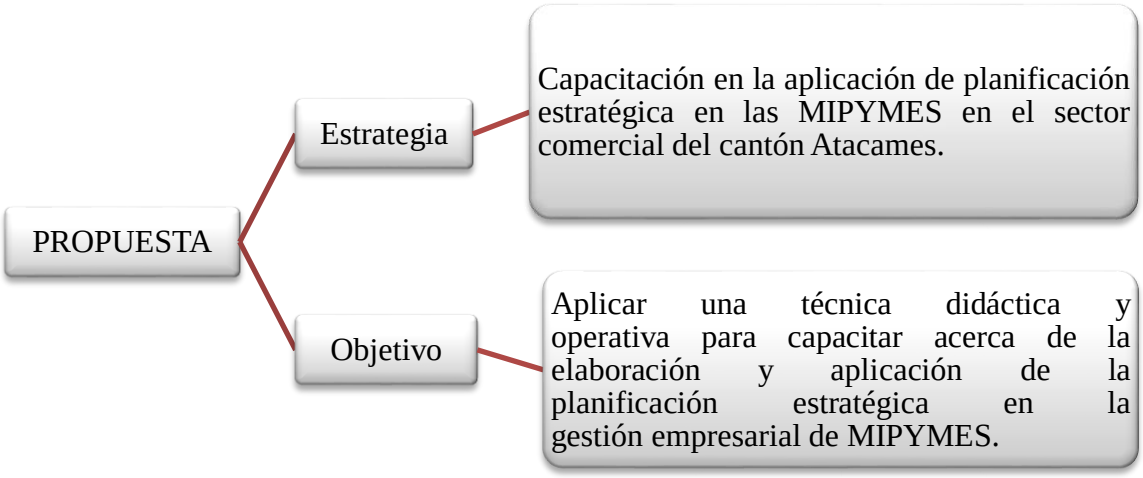
Con la falta de conocimiento que tienen las MIPYMES sobre procesos de planificación estratégica, porque se enfrentan a futuros inciertos, además de eso deben ubicarse en escenarios para plantearse metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Adjuntando a estos problemas se debe mencionar que los problemas administrativos y los financieros no se quedan atrás, esto provoca que no puedan mejorar en sus actividades que como empresas tienen, también afectan al control de estas.

Por estos motivos la capacitación en métodos de planificación se vuelve necesaria para la implantación de procesos creativos en las MIPYMES.

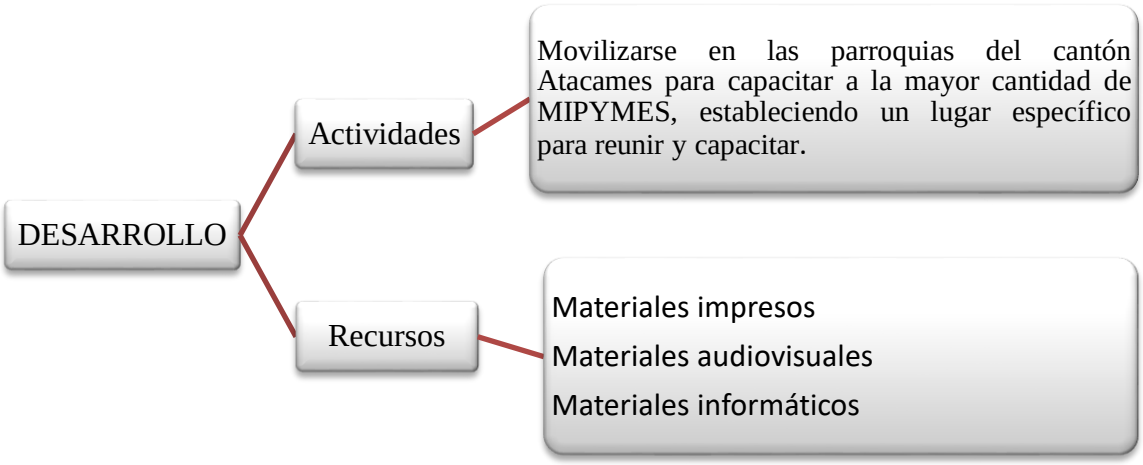
10.5. Desarrollo de la propuesta

Ilustración 5. Propuesta



Fuente: Encuesta realizada por el autor

Ilustración 6. Desarrollo de la propuesta



Fuente: Encuesta realizada por el autor

10.6. Contenido de la propuesta

Unidad 1

Generalidades de la planificación estratégica

- Definición de estrategia
- Definición de planificación estratégica
- Importancia
- Plan estratégico
- Cadena de valor
- Indicadores de gestión

Unidad 2

Planificación Estratégica

- Factores claves de la empresa
- Visión
- Misión
- Factores críticos de éxito
- Cadena de valor y procesos

- Análisis PEST
- Matrices
- FODA
- Mapa estratégico

Unidad 3

Planificación Operativa

- Introducción
- Generalidades
- Plan operativo anual y sus relaciones
- Vinculación de la planificación con el presupuesto
- Matriz del plan operativo anual 35

Unidad 4

Control Estratégico

- Evaluación de resultados
- Indicadores y fichas de indicadores
- Perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de talento humano) Actividades ajustadas a los temas a tratarse en la capacitación diaria
- Seleccionar una empresa para diagnosticar la situación actual Estrategias para la enseñanza
- Exposición del capacitador
- Exposición de los de lo capacitados
- Trabajos grupales
- Simulaciones y videos Recursos Materiales impresos
- Fotocopias
- Libros
- Anuales Materiales audiovisuales
- Proyector
- Grabadora
- Infocus

- Portátil Materiales informáticos
- Software de cálculo

10.6.1 Cronología

Tabla 9. Capacitación de planificación estratégica

PARROQUIAS	Capacitación de Planificación Estratégica					
	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 6
Atacames						
Tonsupa						
Sua						
La Unión						
Tonchigue						
Seguimiento de Evaluación						

10.6.2. Presupuesto

Tabla 10. Presupuesto

ACTIVIDADES	RUBRO ECONOMICO	
Planificación De La Capacitación		$ 200,00
Materiales Didácticos	$ 200,00	
Desplazarse Por Las Parroquias		$ 1.150,00
Movilización	$ 300,00	
Refrigerio	$ 650,00	
Material De Apoyo	$ 200,00	
Total		$ 1.350,00

10.7. Evaluación Y Seguimiento

Con las capacitaciones terminadas habrá el seguimiento a las MIPYMES, que son los beneficiados en las mismas capacitaciones, continuando con el cronograma se hará visitas a los negocios para verificar la aplicación de planes estratégicos en las empresas.

11. Bibliografía

Ackoff, R. L. (1970). *Administracion en pequeñas dosis* . LIMUSA, NORIEGA EDITORES.

Armijo, D. M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica.* ILPES/CEPAL .

Camara de comercio de Quito. (2017). *CLASIFICACION DE LAS PYMES, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.* Quito.

Cascant, A. H. (2012). *Metodologia y Tecnicas Cuantitativas de Investigacion.* Valencia: Univercidad Politecnica de Valencia .

CEPAL. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño.*

Cesar, L. (2005). La planificación estratégica como aprendizaje. *Revista Médica Herediana*, 46-57.

Chiavanato, I. (2001). *ADMINISTRACION, Teoría, proceso y práctica.* Bogota, Colombia: McGRAW -HIL L.

Chung Pinzás, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 27-31.

Lopez, F. (2002). El análisis de contenido como metodode investigacion. *Resvista de Educacion*, 13.

Mendoza, L. P. (2014). *DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017 DE LA EMPRESA PATRICIA.* Cartagena de Indias, Colombia.

Orozco, L. S. (2015). *PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN.* Matagalpa .

Productividad, M. d. (s.f.). *Ministerio de Industria y Productividad*. Obtenido de Ministerio de Industria y Productividad: http://www.industrias.gob.ec/b107-subsecretaria-de-mipymes-y-artesanias-fortalecera-procesos-de-desarrollo-productivo/

Salazar, A. C. (2011). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISEMPACK LTDA.* Bogota-Colombia .

SRI. (2017). Obtenido de SRI: https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC

Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO. *LIBERO FORUN*, 126- 156.

Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana, vol. VII, núm. 14*, 126-156.

Valeria, A. L. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito" ubicada en la.* Quito.

Villegas, J. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en Mexico. *REDALY* , 156.

Yanez, D. (2015). *lifeder*. Obtenido de lifeder: https://www.lifeder.com/metodo-descriptivo/