PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR

ESTUDIO DE CASO:

ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS MIPYMES EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS.

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR

AUTORA:
TAMI NICOLE CARLÓ DEL VECCHIO

ASESOR:
ING. FRANCISCO MILA

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 TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

……..……..……..

Lector 1:

…….

Lector 2:

……..…….…….

Mgt. Mario Armas

Director Escuela Comercio Exterior

……..

Director estudio de caso

Noviembre del 2017

AUTORÍA

Yo, TAMI NICOLE CARLÓ DEL VECCHIO, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de estudio de caso y es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud de que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador Sede en Esmeraldas.

……..…….....

Tami Nicole Carló Del Vecchio

C.I. 0850218983

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Roberto y Luciana, por ser los pilares más importantes en mi vida y por demostrarme siempre su amor y apoyo incondicional en todo mi proceso universitario.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida. A todos mis profesores, por sus grandes enseñanzas impartidas durante el proceso de aprendizaje.

Índice

Resumen ix

Abstract x

Introducción 11

1. Objetivos 13

1.1. Objetivo General 13

1.2. Objetivos Específicos 13

2. Informe del Caso 14

2.1. Definición del Caso 14

2.1.1. Presentación del caso 14
2.1.2. Ámbitos de estudio 14
2.1.3. Actores implicados 15
2.1.4. Identificación del problema 16

3. Metodología 17

3.1. Fuentes de Información 17

3.1.1. Información Primaria 17
3.1.2. Información Secundaria 17

3.2. Técnicas para la recolección de información 17

3.2.1. Entrevista 17
3.2.2. Encuesta 17
3.2.3. Ficha de Observación 18

3.3. Lista de preguntas 18

3.4. Tipos de investigación 19

3.5. Método de Investigación 19

3.6. Población y muestra de estudio 20

4. Diagnostico 22

4.1. Mipymes existentes en la ciudad de Esmeraldas y sus actividades económicas. 22

4.2. Análisis del funcionamiento en general de las Mipymes de la ciudad de Esmeraldas 25

4.2.1. Tiempo de funcionamiento de las Mipymes en el mercado Esmeraldeño 26
4.2.2. Herramientas para controlar el funcionamiento de las Mipymes 26
4.2.3. Planificación Estratégica en Mipymes de la ciudad de Esmeraldas 28
4.2.4. Misión y visión en Mipymes 29

4.3. Proyecciones y Estrategias de las Mipymes dentro del mercado Esmeraldeño. 31

4.3.1. Proyección de Mipymes en cinco años 31
4.3.2. Estrategias que aplican las Mipymes. 33

4.3.2.3. Realizar evaluaciones periódicas 34
4.3.2.4. Promover imagen corporativa 34
4.3.2.5. Innovaciones 34
4.4. Factores que impiden el crecimiento y desarrollo de las Mipymes. 34
4.4.1. Baja Administración 36
4.4.2. Falta de Innovación 37
4.4.3. Competencia extranjera 37
4.4.4. Competencia Local 37
4.4.5. Financiamiento 37
4.4.6. Falta de posicionamiento en el mercado 38
4.4.7. Poca variedad de Mercadería 38
4.4.8. Falta de Conocimiento del mercado 39
4.4.9. Calidad 39
5. Contextualización 40
5.1. Planificación Estratégica 40
5.1.1. Proceso de planificación Estratégica. 41
5.1.2. Herramientas de Planificación Estratégica 41
5.2. Importancia de la misión y visión en Mipymes 42
5.3. Mipymes en Ecuador 43
5.4. Mipymes en la ciudad de Esmeraldas 45
5.5. Factores que influyen en la operatividad de las Mipymes. 45
6. Conclusiones: 47
7. Propuesta de Intervención 48
7.1. Objetivo 48
7.2. Justificación 48
7.3. Beneficios 49
7.4. Desarrollo 49
8. Bibliografía 52
9. Anexos 54

Índice de Figuras

Figura 1: Sectores económicos de las Mipymes ubicadas en la provincia de Esmeraldas...22
Figura 2: Funcionamiento general de las Mipymes en la ciudad de Esmeraldas. 25
Figura 3: Años de funcionamiento de las Mipymes en el mercado Esmeraldeño. 26
Figura 4: Herramientas para controlar el funcionamiento en Mipymes de la ciudad de Esmeraldas. 27
Figura 5: Planificación Estratégica en Mipymes 28
Figura 6: Razones por las que Mipymes si cuentan con Planificación Estratégica 28
Figura 7: Razones por las que Mipymes no cuenta con Planificación Estratégica. 29
Figura 8: Visión y Misión de las Mipymes 30
Figura 9: Razones por las cuales Mipymes no cuentan con visión y misión. 30
Figura 10: Proyección de Mipymes en cinco años. 32
Figura 11: Estrategias en Mipymes 33
Figura 12: Factores que repercuten el en el crecimiento de las Mipymes. 35
Figura 13: Representación Gráfica del modelo de las 5 fuerzas de Porter 42
Figura 14: FODA de Mipymes 46

Índice de Tablas

Tabla 1: Número de Empresas en Esmeraldas 20
Tabla 2: Procedimientos para hallar la muestra de población a encuestar de cada grupo de Mipymes. 21
Tabla 3: Volúmenes de ventas anuales y trabajadores 44

Resumen

El objetivo principal del presente estudio de caso consiste en determinar el conocimiento y aplicación que tienen las MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas empresas) de la ciudad de Esmeraldas en cuanto al tema de planificación estratégica y conocer el por qué algunas de estas empresas no cuentan con dicha herramienta.

Por medio de la investigación se realizó un análisis considerando algunos aspectos de los productos y servicios que ofrecen las Mipymes de Esmeraldas en las diferentes actividades económicas que desempeñan, sus proyecciones en cinco años y su situación actual con el fin de obtener una razón clara acerca de los problemas de crecimiento y desarrollo a los que se encuentra expuesto este sector económico, en el cual, se determinó que entre otros resultados los mayores problemas que afrontan las Mipymes son el bajo grado de administración y la competitividad. Así también se presentan las estrategias que utilizan para llevar a cabo su funcionamiento y acaparar dichos problemas.

Como producto de la investigación se obtuvo que la mayoría de Mipymes no cuentan con planificación estratégica y sus principales razones son el desconocimiento y la falta de capacitación acerca de esta herramienta.

Por último se planteó una propuesta de solución que consiste en el diseño de un modelo Estratégico para mejorar el funcionamiento de las Mipymes en la ciudad de Esmeraldas.

Palabras claves: Planificación estratégica, Mipymes, Esmeraldas, Ecuador.

Abstract

The main objective of this case study consists to determine the knowledge and application of MSME in the city of Esmeraldas in terms of strategic planning and to know why some of these companies do not have this tool.

Through the investigation, an analysis was made considering some aspects of the products and services that MSME sell of Esmeraldas in the different economic activities they carry out, their projections in five years and their current situation in order to obtain a clear reason for the problems of growth and development to which this economic sector is exposed, in which it was determined that among other results the biggest problems faced by MSME are the low level of administration and competitiveness. It also presents the strategies they use to carry out their operations and encompass these problems.

As a result of the research, it was found that the MSME do not have strategic planning and its main reasons are lack of knowledge and lack of training about this tool.

Finally, a proposal for a solution was presented, that consist in the design of a Strategic model to improve the performance of MSME in the city of Esmeraldas.

Key words: Strategic planning, MSME, Esmeraldas, Ecuador

Introducción

Existen dos formas de llevar a cabo las operaciones dentro de una empresa; la primera es improvisando y la segunda pensando por adelantado lo que se desea alcanzar. De eso se trata la planificación, de buscar estrategias que permitan a las empresas en un futuro aprovechar sus recursos y oportunidades dando una correcta dirección a los acontecimientos, según los objetivos que persigan las empresas. Las estrategias son las que van a permitir a la planificación tomar el curso de acción que la organización elija teniendo en cuenta que al aplicar aquella estrategia se generaran cambios que pueden ser ventajosos en relación a la situación actual que enfrenta la empresa. Para Drucker "La Planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados". Es por ello, que el no contar con una planificación estratégica genera grandes problemas y pérdidas en las empresas.

Un importante sector de la economía que debería aprovechar las ventajas de la planificación estratégica es sin duda las pymes, es decir, las pequeñas y medianas empresas que son conocidas por características como el número reducido de trabajadores que operan en ella y los ingresos moderados que las diferencian de las grandes empresas.

En la actualidad el término Pyme ha sido expandido por el acrónimo Mipymes para englobar también a las microempresas.

Las microempresas abarcan una parte importante del empleo. Sea que representen un cambio en la estructura del empleo o más bien una nueva manera de visualizarla, se les otorga una creciente atención. Las microempresas son vistas como una nueva y potente alternativa para enfrentar problemas de empleo, desigualdad y pobreza, a escala nacional y mundial (Mac-Clure, ICOMERCIALES.ES, 2001).

En conclusión las micro, pequeñas y medianas empresas deben diseñar planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas que se planteen a corto, mediano y largo plazo según la empresa. Esto ayudara a que las actividades que se planteen sean ejecutadas de tal forma

que no existan inconvenientes durante el proceso y en caso de haberlos recurrir a corregir los planes estratégicos establecidos.

El tema de estudio seleccionado es de marcada relevancia debido a que en Ecuador la mayor parte de unidades económicas que existen son Mipymes, al ser ésta una cifra representativa, nace la necesidad de conocer la situación actual de este sector productivo conocido como el motor de la economía en el país. Es por ello que, resulta ventajoso para las Mipymes contar con herramientas que permitan su mejoramiento continuo, como es el caso de la planificación estratégica, una herramienta que busca generar alternativas válidas de acción a futuro logrando así una mayor competitividad, y aumento de capacidad estratégica en las empresas, que puede traducirse en ventajas que podrán verse reflejadas en las ventas.

Una de las grandes ventajas que tienen las Mipymes es la fuerte incidencia que tienen en la provisión de fuentes de trabajo, las cuales conforman una base fundamental para el desarrollo económico y social no solo a nivel local sino también a nivel internacional, es por esta razón que la presente investigación analiza los distintos aspectos y problemas que de alguna forma impiden que este conjunto de empresas esté en una buena situación, con el fin de que al finalizar el estudio la propuesta planteada ayude a cubrir esos inconvenientes.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

- Analizar la existencia de planificación estratégica en las Mipymes de la ciudad de Esmeraldas, para conocer la situación actual.

1.2. Objetivos Específicos

- Identificar las Mipymes existentes en la ciudad de Esmeraldas y las actividades económicas que realizan.
- Conocer el funcionamiento actual de las mipymes de la ciudad de Esmeraldas.
- Conocer las proyecciones y estrategias de las Mipymes dentro del mercado Esmeraldeño.
- Detallar los factores que impiden el crecimiento de las Mipymes en la ciudad de Esmeraldas.

2. Informe del Caso

2.1. Definición del Caso

2.1.1. Presentación del caso

Este caso va dirigido al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Esmeraldas, las mismas que en su mayoría no tienen identificado el tema de la importancia que resulta la planificación estratégica en sus actividades, es por esta razón que se ha intentado hallar los problemas a los que se enfrentan en la actualidad, con la finalidad de analizar dichos problemas y obtener posibles soluciones que podrían reducirse al implementar planificación estratégica en sus negocios, la información fue recopilada a través de encuestas y entrevistas las cuales brindaron testimonios importantes para el presente estudio de caso.

2.1.2. Ámbitos de estudio

Este estudio de caso fue realizado en el cantón de Esmeraldas; esta ciudad se creó el 25 de julio de 1824, está situada en la parte central de la Provincia de Esmeraldas, y posee una extensión de 1.331 Km2 con una población de 189.504 de habitantes según el último censo realizado por el INEC en el año 2010.

> En este cantón se encuentra la Refinería Estatal de Petróleo, donde además se producen químicos derivados. También existe la industria pesquera, caucho, extractores de aceite de palma. Productos del mar, agrícolas, maderas, exportaciones e importaciones a través del puerto marítimo, transporte del petróleo al mercado mundial y artesanías. Productos agrícolas como tabaco, café, cacao, banano, balsa, tagua, plátano, frutas. También ganadería y productos del mar. (EcuRed, 2017)

El objeto de investigación dentro del cantón Esmeraldas son las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), base económica importante de la ciudad, con la finalidad

de conocer si cuentan o no con una planificación estratégica y los diversos problemas que afectan directamente a estas empresas buscando que la propuesta planteada logre disminuir dichos inconvenientes**.**

2.1.3. Actores implicados

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) del cantón Esmeraldas, provincia de Esmeraldas.

- **Microempresas**

Fueron un factor clave en la investigación, ya que, ocupan la mayor parte de participación en actividades económicas dentro de la ciudad de Esmeraldas, lo cual permitió que la información sea obtenida con mayor facilidad mediante las encuestas realizadas. Estas empresas por lo general se dedican a la venta productos y servicios de primera necesidad.

- **Pequeñas empresas**

Tuvieron una participación un poco más reducida en la investigación pero con importantes aportes en cuanto al manejo de sus actividades ya que se obtuvo de ellas la información necesaria.

- **Medianas empresas:**

A pesar de no contar con muchas dentro de la investigación debido a la muestra se pudo conocer su operatividad en general y las diferencias que tienen en ese aspecto con las pequeñas y medianas empresas.

2.1.4. Identificación del problema

El sector económico de las Mipymes se encuentra expuesto a limitaciones en su crecimiento; por una parte se encuentran las dificultades que tienen los propietarios para acceder a créditos, por otro lado el acceso a tecnologías forma parte del atraso en el desarrollo del sector. De la misma manera la baja competitividad por la escaza planificación para llegar a los mercados externos genera limitada capacidad de exportación a causa del desconocimiento de procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

No llevar un control o listado de las medidas que se deberían tomar en caso de que existan problemas dentro de las Mipymes es otro de los inconvenientes que podrían tener. En muchos casos el no contar con las herramientas y estrategias adecuadas para resolver inconvenientes corre el riesgo de no poder internacionalizarse en el caso de que esa fuese su meta. La escasez de capital seguida de conocimientos técnicos insuficientes o falta de innovación no permiten el desarrollo pleno de las Mipymes.

A continuación se presentan las siguientes interrogantes:

- ¿Cuentan las Mipymes de la ciudad de Esmeraldas con una adecuada planificación estratégica?
- ¿Cuáles son los motivos que impiden el crecimiento y desarrollo pleno de las Mipymes dentro de la ciudad de Esmeraldas?
- ¿Cuáles son las razones por las que las Mipymes cuentan con baja competitividad para llegar a mercados extranjeros?
- ¿Qué proyecciones y estrategias aplican las Mipymes para lograr su misión y objetivos planteados?

3. Metodología

3.1. Fuentes de Información

Para este estudio de caso se utilizaron las siguientes fuentes de información:

3.1.1. Información Primaria

Ésta información fue obtenida de las encuestas realizadas a los dueños de Mipymes de la ciudad de Esmeraldas y las entrevistas brindadas por conocedores en planificación estratégica, además noticias y documentos originales obtenidos de internet.

3.1.2. Información Secundaria

La secundaria se obtuvo de ensayos, libros y revistas relacionadas con los temas de la investigación.

3.2. Técnicas para la recolección de información

3.2.1. Entrevista

Para ésta investigación se tomó en cuenta la técnica de la entrevista que fue realizada a varios expertos en temas de planificación estratégica, con el fin de que brindaran información certera y necesaria para el análisis de dicho tema en relación a las Mipymes de la ciudad de Esmeraldas.

3.2.2. Encuesta

Se utilizó el instrumento de la encuesta que fue aplicado a los dueños y administradores de Mipymes, quienes proporcionaron información sobre los problemas que atraviesan a diario y las razones por las cuales ven impedido su crecimiento; se buscó también conocer el funcionamiento actual de su empresa, si cuentan o no con planificación, sus proyecciones, los instrumentos que utilizan y conocer las estrategias financieras o administrativas que utilizaran para sacar adelante sus micro pequeñas o medianas empresas.

Mediante la encuesta aplicada se determinó las cifras, actividades que desempeñan, oportunidades que tienen en el mercado local y extranjero, y estrategias que permiten el crecimiento y no crecimiento.

3.2.3. Ficha de Observación

Fue necesario utilizar este instrumento en la investigación de campo, para validar algunas preguntas que fueron parte de la encuesta realizada a las Mipymes, con la intención de que la información proporcionada por los dueños de los negocios coincida con la información y aspectos observados durante la investigación.

3.3. Lista de preguntas

Para la presente investigación se formularon las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la actividad de su empresa?
2. ¿Cuenta su empresa con visión y misión?
3. ¿Desde cuándo opera su empresa?
4. ¿Cuenta su empresa con planificación estratégica?
5. Marque con una (X) el mayor factor que piensa usted que detiene el crecimiento de su empresa.
6. ¿Cómo considera usted el funcionamiento dentro de su empresa?
7. ¿Cómo se proyecta su empresa en cinco años?
8. ¿Cuáles de las siguientes estrategias toma en cuenta su empresa para tomar una decisión?
9. ¿Con qué herramientas cuenta su empresa para controlar su funcionamiento?

3.4. Tipos de investigación

Para el desarrollo del presente estudio de caso se utilizó la investigación descriptiva.

El objetivo de aplicar este tipo de investigación en el estudio de caso sobre la planificación estratégica en Mipymes de Esmeraldas, consistió en llegar a conocer y describir las situaciones y problemáticas de este sector económico. La meta de este tipo de investigación no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Por ello, se recogieron los datos necesarios y luego se analizaron los resultados, a fin de extraer aspectos significativos que contribuyeron con la información.

Mediante la investigación descriptiva se logró examinar las características del problema que tienen las Mipymes en planificación estratégica, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos

Los datos descriptivos se pueden expresar en términos cualitativos y cuantitativos. Para la investigación realizada se utilizó el término cuantitativo, el cual permitió conocer ciertos porcentajes útiles para analizar y comprobar la información de datos obtenidos acerca de las mipymes en Esmeraldas.

3.5. Método de Investigación

El método seleccionado para esta investigación fue el método inductivo.

Este método busca; la observación de los hechos a investigar, la clasificación y el estudio de estos hechos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización y la contrastación. Por cual, el estudio partió de antecedentes verdaderos que representan actualmente un problema en las Mipymes de Esmeraldas, hasta llegar a un análisis fundamentado de los conocimientos investigados, brindando conclusiones y la manera de poder disminuir dichos problemas.

3.6. Población y muestra de estudio

Para determinar la población a la cual se aplicó la muestra para el presente estudio de caso, primero fue preciso conocer las cifras totales de micro, pequeñas y medianas empresas que se ubican en la zona geográfica de la ciudad de Esmeraldas, las cuales se tomaron de los datos del Directorio de Empresas 2014 del INEC.

Tabla 1: Número de Empresas por tamaño de Empresas en Esmeraldas.

Tamaño de Empresa	2011	2012	2013	2014
Microempresa	13.383	15.521	16.610	16.581
Pequeña Empresa	1.059	1.114	1.185	1.123
Mediana Empresa	177	167	172	174
Grande Empresa	37	44	54	47

Fuente: INEC (2014).

La investigación fue realizada por medio del instrumento de encuestas. Para conocer la muestra del total de Mipymes existentes en la ciudad de Esmeraldas a la cual se realizó la encuesta se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2.p.q.N}{e^2\,(N-1) + z^2.p.q}$$

N = tamaño de universo (17878)

Z = nivel de confianza (95%)

p = probabilidad de éxito (50%)

q = probabilidad de fracaso (50%)

e = error muestral (5%)

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 17878}{(0.05)^2 (17878 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = 377$$

Resultado de la muestra: 377 Mipymes.

El tipo de muestreo que se aplicó fue probabilístico- aleatorio simple.

Una vez obtenido el resultado general de la muestra de Mipymes a encuestar, se necesitaba conocer específicamente el número de encuestas que tenían que aplicarse a cada grupo de micro, pequeñas y medianas empresas, para lo cual, se realizaron los procedimientos que se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 2: Procedimientos para hallar la muestra de población a encuestar de cada grupo de Mipymes.

Empresas	**Número de Empresas**	**Procedimiento 1:** (Total de empresas/número de empresas)	**Procedimiento 2:** (Resultado de proced. 1 x total de encuestas)	**Encuestas**
Micro	16581	17878/16581= 92.75%	0.9275x377= 349	349
Pequeñas	1123	17878/1123= 6.28%	0.0628x377=24	24
Medianas	174	17878/174= 0.95%	0.00973x377=4	4
Total	17878	100%	377	377

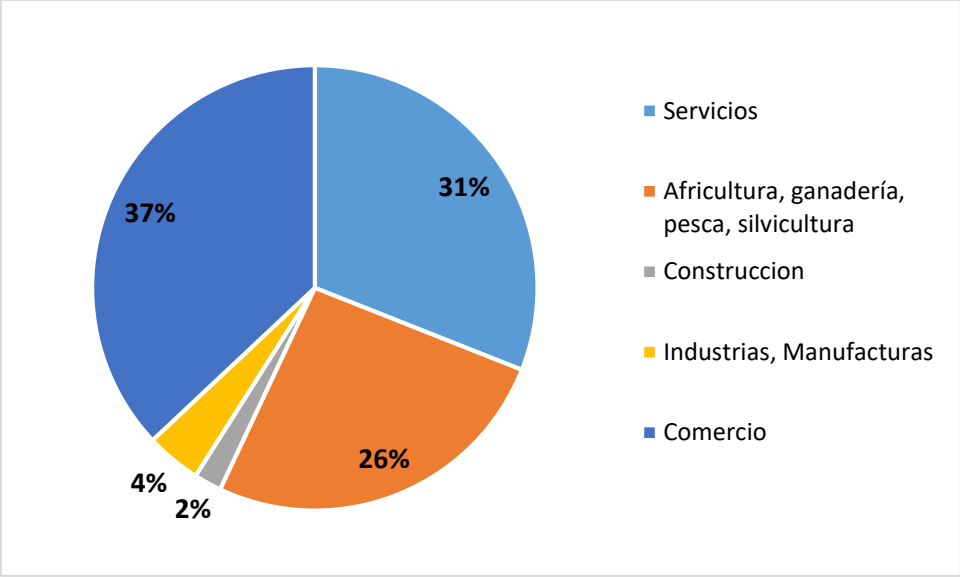
Tomando en cuenta que el resultado general de la muestra de población a encuestar fue de 377 Mipymes; de las cuales 349 encuestas fueron realizadas a las microempresas, 24 fueron destinadas a pequeñas empresas, y 4 de ellas a medianas empresas.

4. Diagnostico

4.1. Mipymes existentes en la ciudad de Esmeraldas y sus actividades económicas.

En la ciudad de Esmeraldas existen 17878 Mipymes, según el último censo realizado por el INEC, de las cuales; 16.581 son microempresas, 1.123 son pequeñas empresas y 174 son medianas empresas. En general, las Mipymes de Esmeraldas se concentran principalmente en el sector de comercio según el Directorio de Empresas 2014 del INEC, como se demuestra en la siguiente figura:

Figura 1: Sectores económicos de las Mipymes ubicadas en la provincia de Esmeraldas.



Fuente: Directorio de Empresas INEC 2014.

En la ciudad de Esmeraldas, las Mipymes se concentran mayormente en dos sectores principalmente; sector de comercio (37%) y sector de servicio (31%).

Para la investigación se tomó en consideración a 377 Mipymes que fue la muestra obtenida y que corresponden a estos dos sectores económicos, las mismas que se dedican a las siguientes actividades económicas:

Tabla 3: Actividades económicas de las Mipymes encuestadas de la ciudad de Esmeraldas.

Actividad Económica	Mipymes
Bazar	9
Copiadora	8
Cyber	8
Farmacia	23
Ferretería	7
Gasolinera	10
Heladería	8
Juguetería	1
Librería	11
Óptica	2
Panadería	7
Papelería	6
Pastelería	3
Repuestos de carros	5
Repuestos de celulares	3
Restaurante	77
Salón de belleza	1
Taller mecánico	7
Tercena	5
Venta de artesanía	8
Venta de celulares	8
Venta de flores	4
Venta de licor	5

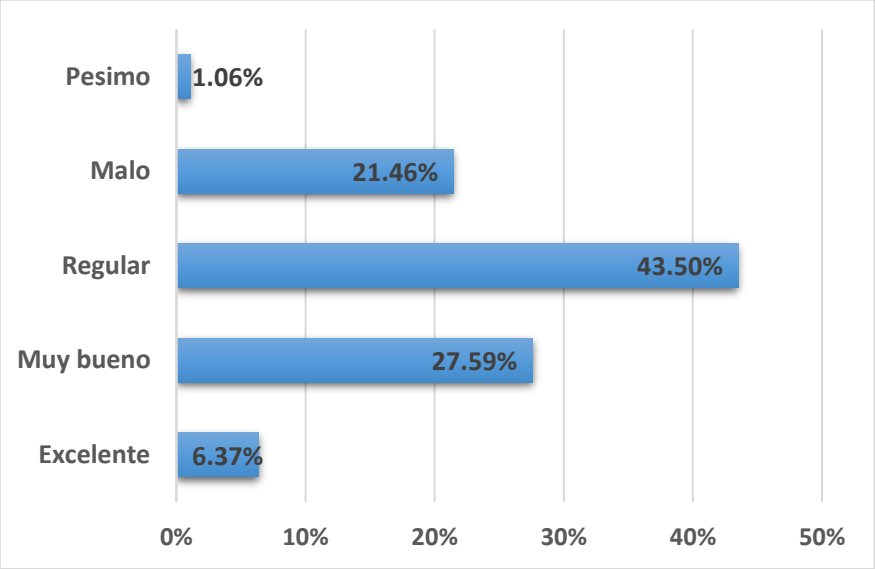
Venta de películas	1
Venta de perfumes	7
Venta de pintura	1
Venta de ropa	5
Venta de ropa	24
Venta de sabanas	1
Venta de telas	2
Venta de vehículos	2
Venta de víveres	38
Venta de zapatos	17
Venta electrodomésticos	4
Servicio de entretenimiento	3
Servicio turismo	1
Servicio de telefonía	3
Servicio lavadora de carros	5
Servicio gimnasio	2
Estética	10
Venta de accesorios para mujer	5
Venta de artículos para hogar	9
Venta de comidas rápidas	11
Total Mipymes	**377**

4.2. Análisis del funcionamiento en general de las Mipymes de la ciudad de Esmeraldas

El propósito de este análisis fue determinar el estado en general de cómo marchan las mipymes del mercado esmeraldeño en sus negocios, es decir, cómo califican la situación actual de sus actividades en conjunto, englobando todos los aspectos de la organización ya sean ventas, ingresos, productividad, administración etc.

Para conocer dicha situación se procedió a realizar la encuesta, de la cual se tuvo los siguientes resultados:

Figura 2: Funcionamiento general de las Mipymes en la ciudad de Esmeraldas.



En conclusión, la mayor cantidad de mipymes del mercado esmeraldeño, de acuerdo a las cifras obtenidas, señaló el funcionamiento en general de las Mipymes hoy en día, como "regular" según 164 Mipymes encuestadas, que fue la opción con mayor porcentaje 43.50%; mientras que, el 27.59% que corresponde a 104 mipymes respondieron que se encuentran funcionando "muy bien", el 21.46% es decir 81 mipymes consideran que su funcionamiento es "malo", el 6.37% que representa a 24 Mipymes considera que su

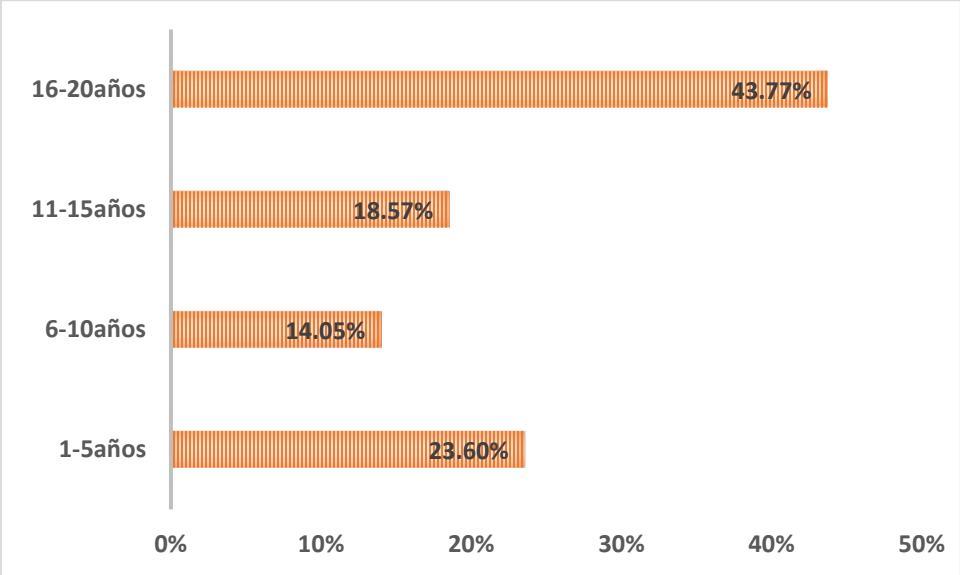
funcionamiento es “excelente”, y la menor cifra 1.06% que son apenas 4 mipymes calificó su funcionamiento como “pésimo”.

4.2.1. Tiempo de funcionamiento de las Mipymes en el mercado Esmeraldeño

Mediante la encuesta se pudo conocer el tiempo que llevan operando en el mercado las Mipymes encuestadas, esta pregunta se realizó con el objetivo de conocer si existen Mipymes que han logrado permanecer un tiempo significativo en el mercado.

En la siguiente figura se puede observar los años que llevan funcionando las Mipymes encuestadas:

Figura 3: Años de funcionamiento de las Mipymes en el mercado Esmeraldeño.



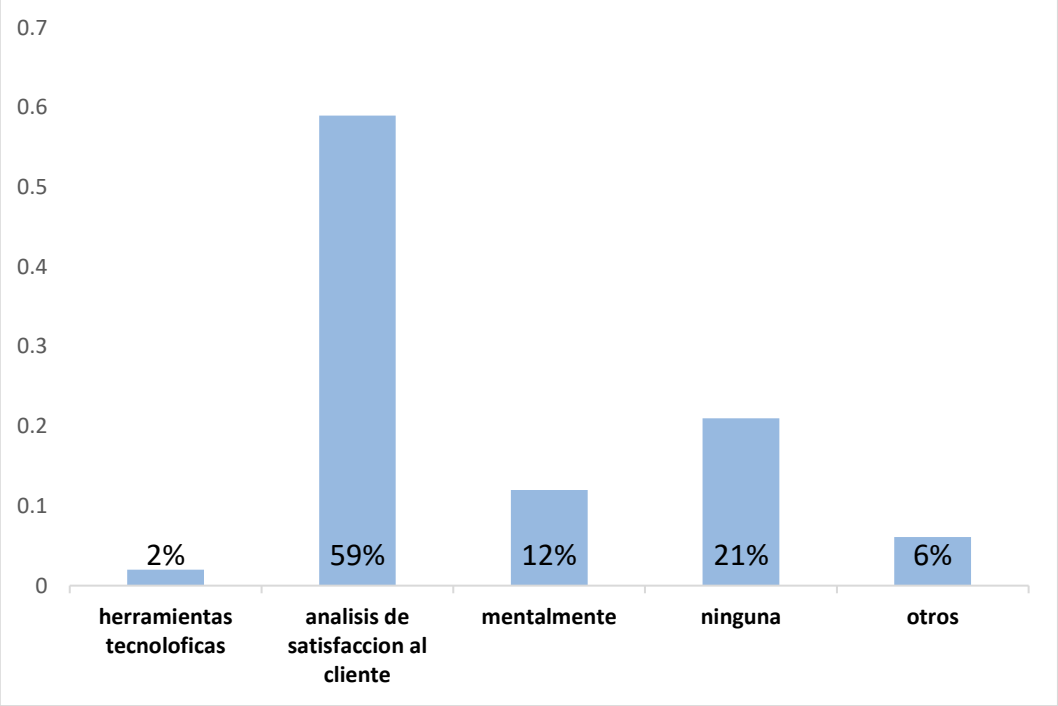
4.2.2. Herramientas para controlar el funcionamiento de las Mipymes de la ciudad de Esmeraldas.

(García L. , 2013) Indica: “Una empresa dispone de múltiples procedimientos internos para funcionar de forma organizada: Política comercial y de precios, control de stocks,

contabilidad, RRHH, mantenimiento de las instalaciones, marketing y publicidad, etc.” Cuando las empresas implementan estas herramientas en sus actividades comerciales, tienen mayor control de los parámetros que no están funcionando de la mejor manera.

Se realizó la encuesta a Mipymes para conocer si utilizan herramientas de funcionamiento, en la cual se pusieron varias alternativas y los resultados están en la siguiente figura:

Figura 4: Herramientas para controlar el funcionamiento en Mipymes de la ciudad de Esmeraldas.

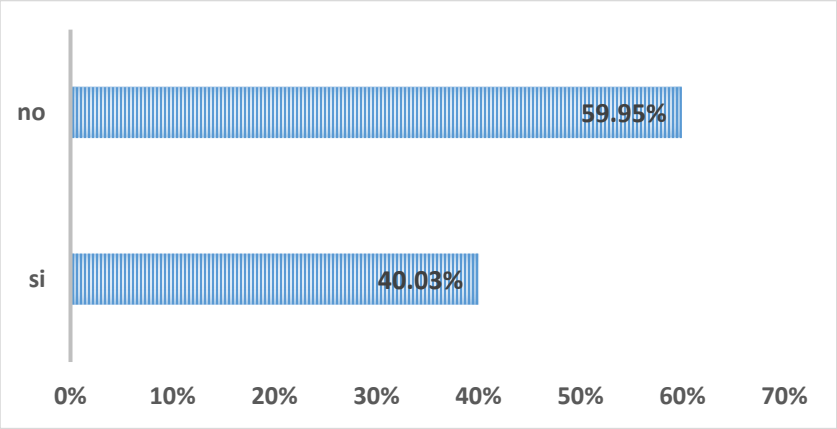


Como conclusión, algunas Mipymes de acuerdo a la información obtenida no utilizan herramientas específicas para controlar el funcionamiento de su empresa, y otras no utilizan herramientas de ningún tipo o llevan un control de manera mental, mientras son muy pocas las que utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de software para llevar un control de productos, o también realizan inventarios sin sistemas tecnológicos. Por otra parte existen Mipymes que tienen como herramienta el análisis de la satisfacción a los clientes, es decir, que su funcionamiento lo enfocan directamente hacia el cliente y las ventas.

4.2.3. Planificación Estratégica en Mipymes de la ciudad de Esmeraldas

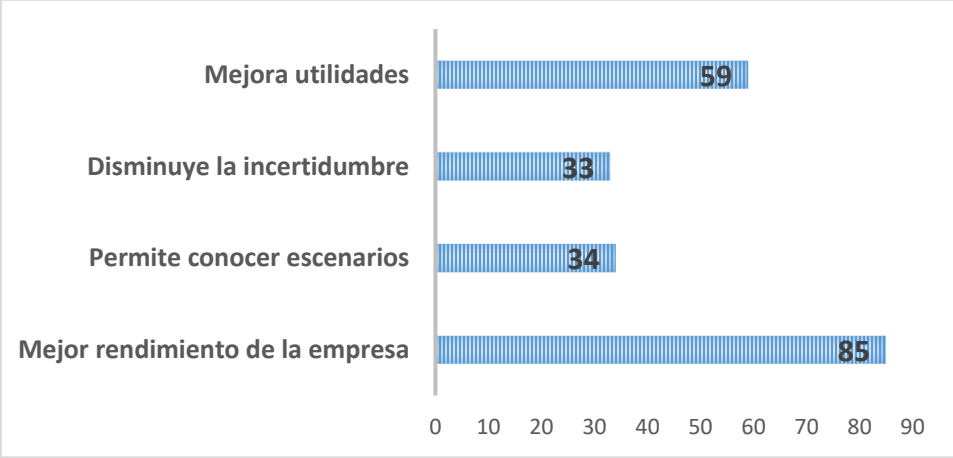
Al realizar la encuesta se obtuvo que existe mayor número de Mipymes que no tienen implementado en sus negocios la planificación estratégica como está representado en la siguiente figura de la cual el 59.95% representa a 226 Mipymes y el 40.03% a 151 Mipymes.

Figura 5: Planificación Estratégica en Mipymes



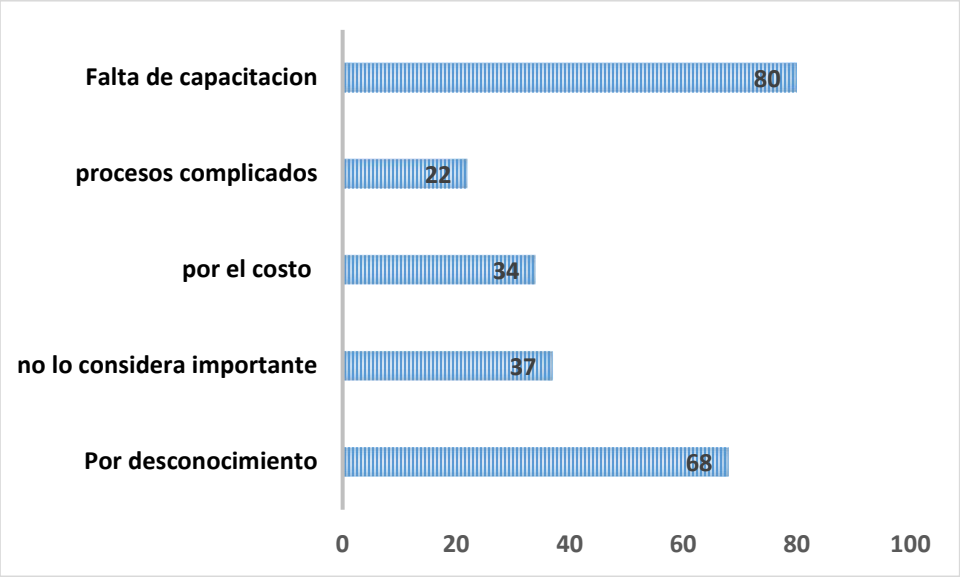
Para obtener información acerca de las ventajas que tienen las Mipymes que si constan con planificación estratégica dentro de su empresa, se realizó la siguiente pregunta:

Figura 6: Razones por las que Mipymes si cuentan con Planificación Estratégica



Fue indispensable conocer las razones por las cuales algunas Mipymes no implementan la planificación estratégica en sus empresas.

Figura 7: Razones por las que Mipymes no cuenta con Planificación Estratégica.



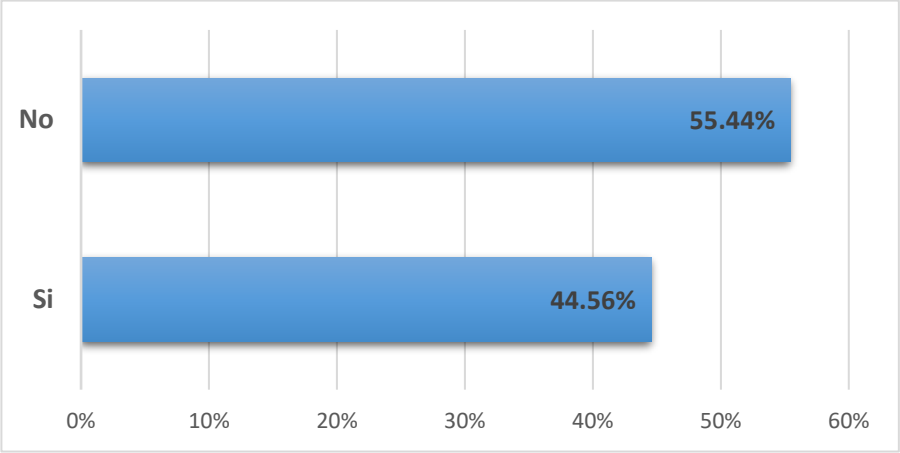
4.2.4. Misión y visión en Mipymes

La misión es la que te permite definir lo que será tu empresa, a que se dedicará y cuales elementos te harán diferenciarte del resto. Por lo que básicamente es el punto de partida de tu negocio y tanto los empleados como los clientes la deben tener siempre presente (García, 2014) afirma:

> La Misión explica la existencia de una organización. Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser? En la misión se exponen: las intenciones de la empresa, las actividades que piensa desarrollar y la dirección que seguirá la empresa para alcanzar dicha visión.

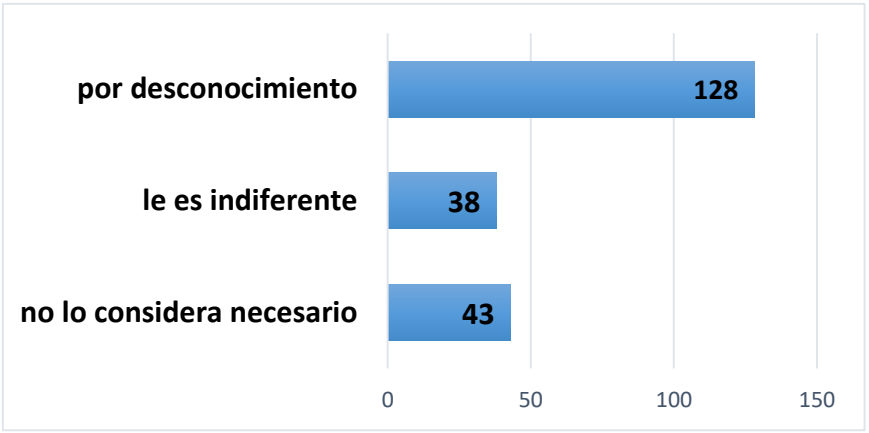
Continuando con la investigación fue primordial conocer mediante la encuesta, cuántas Mipymes del cantón esmeraldas tienen visión y misión en sus organizaciones, y los resultados fueron los siguientes.

Figura 8: Visión y Misión de las Mipymes



Como se observa en los resultados el mayor porcentaje de Mipymes encuestadas (55.44%) no tienen visión y misión. Para conocer los motivos por los cuales ese porcentaje de Mipymes no cuentan con visión y misión se planteó algunas posibles razones que están reflejadas en la siguiente figura:

Figura 9: Razones por las cuales Mipymes no cuentan con visión y misión.



A modo de análisis, la mayor cifra obtenida (128 mipymes) corresponde al desconocimiento que tienen en establecer visión y misión en sus empresas. El otro porcentaje de Mipymes que respondieron que si cuentan con visión y misión no sería válido en su totalidad, ya que, al momento de realizar la respectiva encuesta, los administradores

no presentaron documentos que certifiquen que dicha empresa tenga visión y misión establecida, lo cual es necesario.

4.3. Proyecciones y Estrategias de las Mipymes dentro del mercado Esmeraldeño.

En muchas ocasiones las Mipymes surgen de ideas que simplemente buscan tener una fuente de ingresos para subsistir en donde se emprenden negocios sin proyecciones y objetivos de crecimiento.

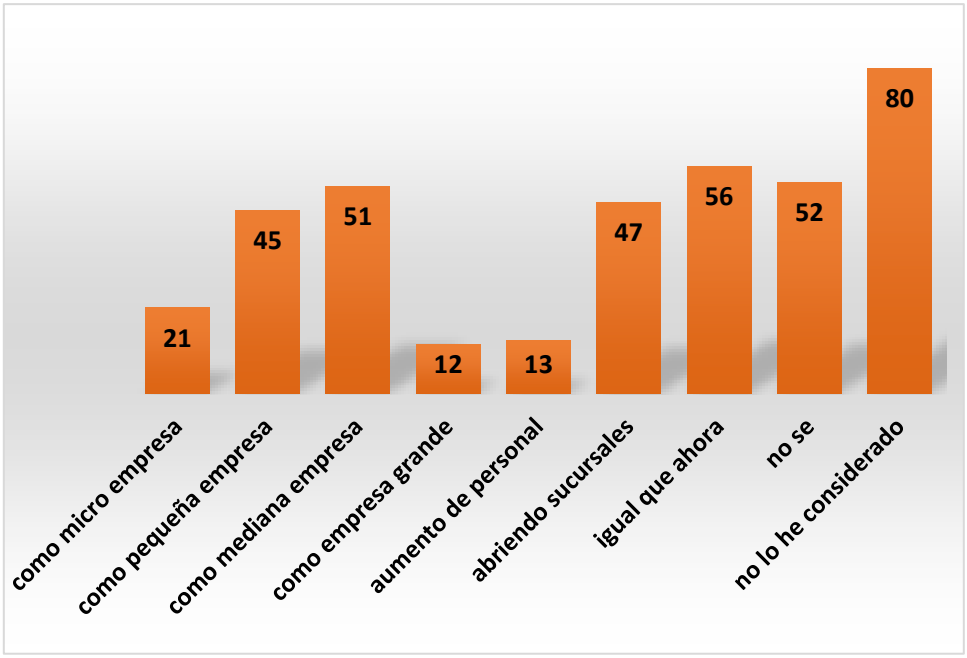
La falta de visión y estrategias de crecimiento hace imposible la razón de competir activamente en el mercado comercial tanto interno como externo, lo cual, genera con el tiempo que empresas extranjeras abastezcan el mercado local.

En términos generales, es importante que estas empresas consideren necesario el crecimiento de sus organizaciones en todos los aspectos, ya sea en producción, recursos humanos, recursos financieros, administrativos etc. Al tomar ese crecimiento como una necesidad, cada empresa tendría entre sus objetivos estrategias de constante desarrollo.

4.3.1. Proyección de Mipymes en cinco años

Para conocer cuáles serían las aspiraciones de las Mipymes dentro del mercado esmeraldeño se tomó en consideración algunas posibles proyecciones que desearían tener en sus negocios en un periodo de cinco años, posteriormente se realizó la encuesta y los resultados se encuentran en la siguiente figura:

Figura 10: Proyección de Mipymes en cinco años.



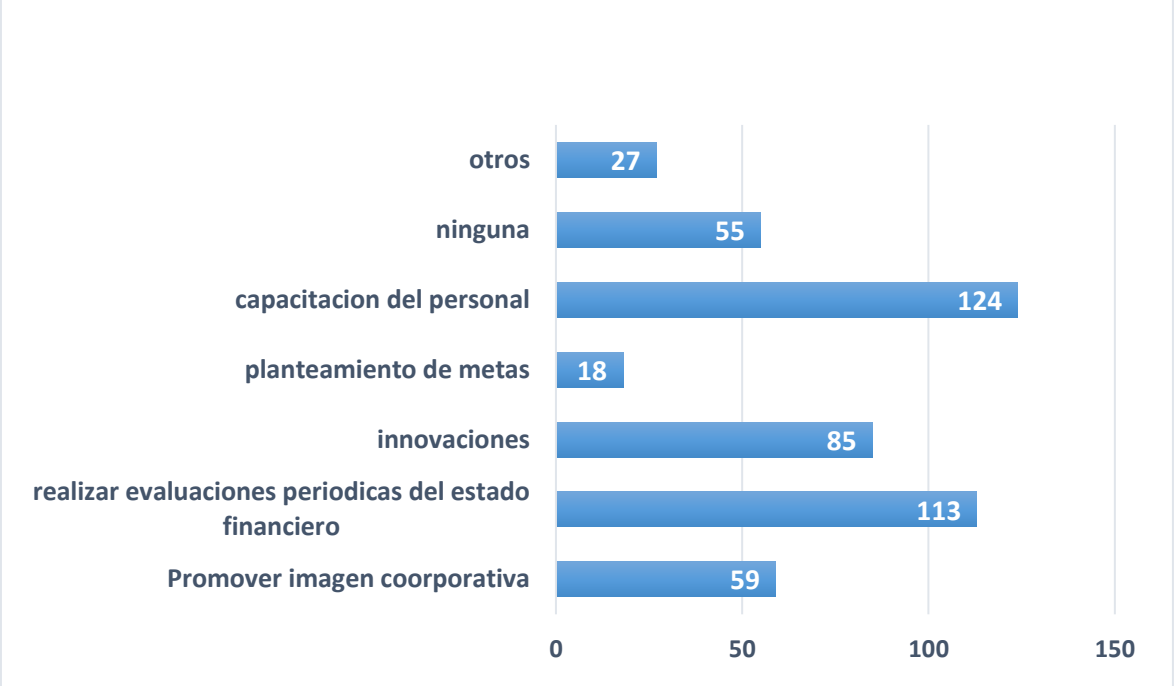
Dentro del análisis de los resultados; la mayoría de Mipymes encuestadas, es decir 80 de ellas, no han considerado tener una proyección en cinco años de su empresa, 56 mipymes respondieron que se mantendrán igual que hasta el momento, 52 mipymes no saben cuál será su proyección en cinco años, 51 mipymes se visualizan como medianas empresas, 47 mipymes se ven en un futuro abriendo sucursales, 45 mipymes se proyectan a ser pequeñas empresas, 21 mipymes seguirán siendo microempresas, 13 mipymes desean aumentar el personal y 12 mipymes se proyectan a ser grandes empresas.

A modo de conclusión, las mipymes del mercado esmeraldeño no poseen una idea clara de lo que quieren proyectarse hacia un futuro con sus actividades, en lo cual radica el problema, no tienen intereses en hacerlo, y una de las razones es no saber si van a continuar en el mercado debido a diversas situaciones por las que atraviesan. Por otra parte, es menor la cantidad de mipymes que según los resultaron se proyectan al crecimiento mediante sucursales, personal de trabajo.

4.3.2. Estrategias que aplican las Mipymes.

Con el objetivo de conocer qué tipos de estrategias utilizan con mayor frecuencia los comerciantes para hacer funcionar mejor su empresa y analizar el nivel de cada Mipyme, se dieron varias alternativas con las que podrían contar, entre ellas las siguientes:

Figura 11: Estrategias en Mipymes



4.3.2.1. Capacitación al personal

Es una de las estrategias más básicas que existe en las organizaciones, las pequeñas y medianas empresas toman como importante esta opción de capacitar al personal que opere en ellas. Al hablar de capacitar a un personal de trabajo, los comerciantes de las microempresas deducen que con dar directrices de cómo se deben realizar las operaciones en la organización es suficiente, ya que al laborar con pocos trabajadores y la mayoría miembros de su propia familia mantienen la posición de que no necesitan mayor información acerca de capacitaciones de atención a los clientes.

4.3.2.2. Planteamiento de metas

La estrategia de platearse metas no tiene mucha prioridad en las Mipymes en comparación a la estrategia de innovación, la cual consideran que es de mayor utilidad en una empresa para atraer la atención del cliente.

4.3.2.3. Realizar evaluaciones periódicas

Esta opción llevó uno de los mayores porcentajes de acuerdo a las estrategias más utilizadas, resulta necesaria para conocer cómo van cambiando sus ingresos cada cierto tiempo según lo consideren necesario.

4.3.2.4. Promover imagen corporativa

Las Mipymes no utilizan con frecuencia ese tipo de estrategias ya que no tienen mucho posicionamiento en el mercado y por lo tanto, no permiten darse a conocer con más seguridad.

4.3.2.5. Innovaciones

Dentro de las Mipymes, realizar innovaciones, permitiría llamar la atención de los clientes, y mejorar sus organizaciones. Solo 85 de las Mipymes encuestadas realizan innovaciones en sus locales.

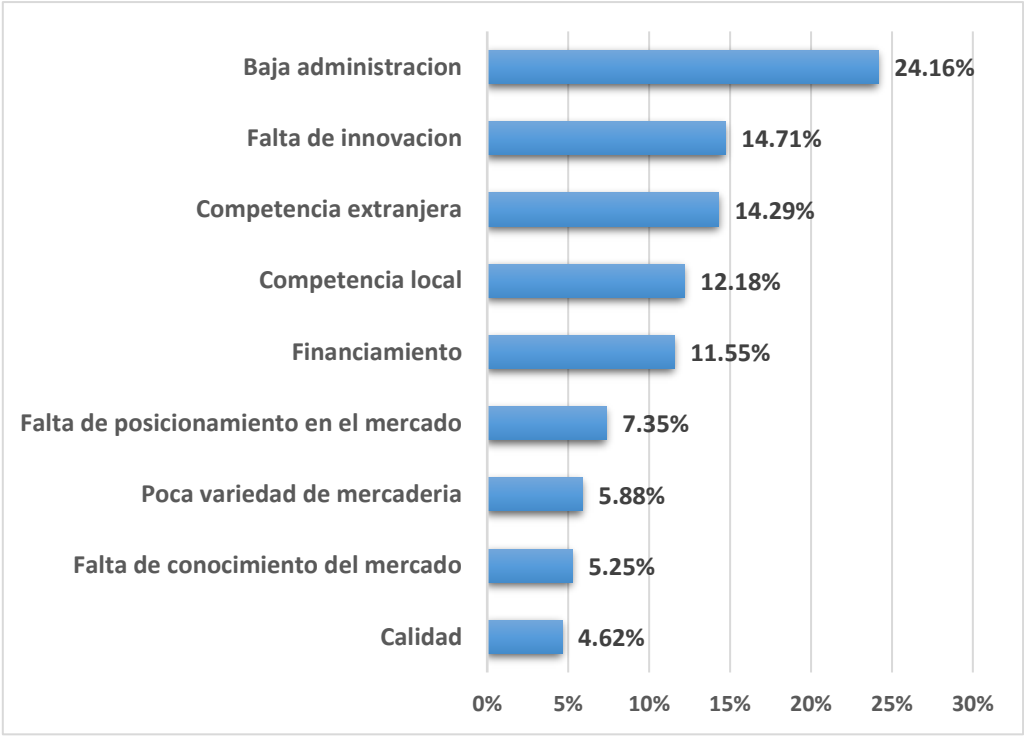
4.4. Factores que impiden el crecimiento y desarrollo de las Mipymes en la ciudad de Esmeraldas.

Para la respectiva investigación fue necesario conocer la realidad por la que atraviesan las Mipymes de Esmeraldas, por ello, se puede decir que algunas llegan a conseguir la estabilidad necesaria para mantenerse en el mercado pero, sin embargo, no llegan a conseguir el crecimiento esperado de sus negocios por varios factores que son causantes de impedir su continuo crecimiento (Hernández, 2007) manifiesta:

Las limitantes que las Pymes tienen se debe a fallas principales en el conocimiento del empresario, que en su mayoría no cuenta con los conocimientos administrativos necesarios, no contar con un soporte que le permita garantizar para obtener créditos, que por consiguiente limitan la adquisición de tecnología, desconocen completamente el mercado que los margina y se les complica el posesionarse en el mercado, y cada día es más difícil el competir, conseguir nuevos clientes que cada día son más y más exigentes.

Para obtener información acerca de las limitaciones de crecimiento que tienen las Mipymes se tomó en consideración algunos de los posibles factores más relevantes que afectan a estos negocios en la ciudad de Esmeraldas, de los cuales, las Mipymes encuestadas pudieron señalar uno de ellos que según su parecer sea el causante en mayor dimensión de la falta de crecimiento en sus negocios y los resultados fueron son los siguientes:

Figura 12: Factores que repercuten el en el crecimiento de las Mipymes.



Mediante los resultados, se ubicó a los siguientes factores que fueron objeto de encuesta, según los porcentajes obtenidos de mayor a menor grado de repercusión en el crecimiento de las Mipymes de la siguiente manera:

- Baja administración
- Falta de innovación
- Competencia extranjera
- Competencia local
- Financiamiento
- Falta de posicionamiento en el mercado
- Poco variedad de mercadería
- Falta de conocimiento en el mercado
- Calidad

4.4.1. Baja Administración

Este factor fue determinado por las Mipymes encuestadas como el principal problema para no crecer en sus actividades de negocio, ya sea por desconocimiento o por no tener medidas validas ya establecidas de administración en sus organizaciones.

> La buena administración de un negocio es una de las piedras angulares para el éxito de la empresa, ya que una estrategia financiera correcta y diseñada especialmente para satisfacer las necesidades del negocio brinda un escudo protector al mismo al permitirle enfrentar los cambios del entorno económico mundial y enfocar la energía del emprendedor en el resto de las actividades de la empresa (Bancomer, 2017).

Postergar o ignorar la tarea de la correcta administración puede tener graves consecuencias para los negocios, ya que no se tendría control de los recursos financieros, humanos lo que puede retrasar la generación de ganancias.

4.4.2. Falta de Innovación

Los dueños y administradores de las Mipymes consideran como factor medianamente importante la falta de innovación que pueden tener en sus productos. Al no tener muchas ventas porque la mayoría es destinada hacia la competencia extranjera, sus ingresos muchas veces no les permiten abastecer de productos nuevos con más frecuencia

4.4.3. Competencia extranjera

Los comerciantes se sienten amenazados por el alto índice de competencia extranjera que existe hoy en día en el mercado Esmeraldeño, ya que han podido darse cuenta que los productos extranjeros son los más llamativos para los clientes, dejando sin prioridad a los productos nacionales. En muchos de los casos su principal competencia viene de los productos colombianos y peruanos.

4.4.4. Competencia Local

Tener estrategias de competitividad en las empresas son factores claves para su desarrollo ya que permite tener ventajas frente a las demás empresas. Para determinar la competitividad se puede tomar en cuenta aspectos como productividad, falta de organización comercialización, entre otros. Dentro de Esmeraldas la competencia radica en que lo ofertado en el mercado sea de buena calidad a buen precio.

4.4.5. Financiamiento

En cuanto a financiamiento los micro, pequeños y medianos comerciantes reciben poco apoyo financiero de instituciones públicas y privadas, no cuentan con oportunidades que les permita mantenerse en un nivel económicamente bueno.

Algunos de los problemas financieros a los que se enfrentan las mipymes son:

> Difícil acceso de los recursos provenientes de apoyos de gobierno, instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito., bajas ganancias, por lo tanto poca capacidad de expansión y permanencia, desconocimiento de su costo, debido a que no se pueden implementar técnicas de valuación con altos costos financieros y no podrán solventarlos por falta de liquidez, una tradicional deficiencia en capitalización (Correa, s/f).

4.4.6. Falta de posicionamiento en el mercado

Una empresa no posicionada en el mercado es una de las mayores razones por las que no logran su crecimiento, ya que, el mercado no tiene mucho conocimiento acerca de la actividad y los productos que oferta cada empresa.

> Como la lente de una cámara de fotos, el posicionamiento enfoca la visión, define cómo queremos que nos vean los demás, qué lugar ocupar en la mente de los jugadores o de los actores claves para que en el futuro mi sueño se haga realidad. (Seggiaro, 2014)

Es decir, mediante el posicionamiento, las Mipymes pueden llegar a establecerse en el mercado y después de esto, tener un crecimiento continuo.

Resulta necesario conocer las necesidades que tiene el mercado, en este caso Esmeraldeño, para conforme a eso ofertar productos que puedan satisfacer esas necesidades. Al no conocer lo que busca el mercado se corre el riesgo de que las Mipymes no tengan un desarrollo adecuado.

Es importante también que las Mipymes conozcan su competencia para saber que técnicas aplicar para dar a conocer las ventajas de sus productos en relación con la competencia.

4.4.7. Poca variedad de Mercadería

Este factor reflejó el 5,88% en las encuestas realizadas a la muestra tomada de las mipymes de la población de Esmeraldas, lo cual, no es una cifra significativa.

Las Mipymes que se dedican a la venta de un solo producto en sus negocios, son las más propensas a tener este problema, es decir que, si el producto que ofertan al mercado no tiene una buena acogida, el negocio no obtendrían mayores beneficios.

4.4.8. Falta de Conocimiento del mercado

Para conocer el mercado es necesario realizar un estudio de mercado. Dicho estudio debe servir para tener una noción clara del número de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender.

Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características de lo que se piensa vender corresponden a las que desea comprar el cliente al igual que el precio que estaría dispuesto a pagar para conseguirlo en relación con la competencia. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en los bienes que se ofrecerá

El 5.25% de mipymes encuestadas que representan a 70 de ellas estiman que les hace falta conocer el mercado esmeraldeño, es decir su demanda, y este sería el factor que impide el crecimiento de su empresa.

4.4.9. Calidad

La calidad de los productos ofertados por las Mipymes en el mercado esmeraldeño no siempre es la mejor, sin embargo, este no es uno de los factores con mayor repercusión en su crecimiento según las encuestas realizadas.

Algunos de los comerciantes encuestados afirmaron que hoy en día las mercancías que tienen a la venta las adquirieren de producción nacional, ya que, por los impuestos que existen en la actualidad, se les dificulta realizar importaciones, y algunas de estas mercancías adquiridas en el Ecuador no son de muy buena calidad, lo que les genera pérdida de clientes y por lo tanto baja utilidad.

5. Contextualización

5.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica trata de analizar la situación actual de la empresa tanto su entorno interno como externo para proyectar sus actividades hacia un futuro, saber que va a hacer y como lo va hacer. Para el autor Kotler la planificación estratégica es el "proceso gerencial de desarrollar y mantener un a dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo" (1990, s/f).

Al planificar estrategias lo que se busca es dar un sentido de direccionamiento a los acontecimientos que ocurran en la empresa después de un tiempo, logrando descubrir los cambios que han ocurrido en la organización, los beneficios de planificar estratégicamente radican en que al tener una visión de lo que puede ocurrir en la organización se tiene mayor claridad y comprensión de los hechos que se presenten.

Dentro de la planificación estratégica se encuentran tres niveles; de abajo hacia arriba el primer nivel es la planeación operativa que es la encargada de actividades específicas, el segundo es la planeación táctica permite englobar los departamentos o áreas de una empresa y el tercer y último nivel reparte funciones de acuerdo a tres secciones; la planeación financiera, planeación administrativa y la planeación de recursos humanos (Posadas, 2012).

Se entiende como planificación estratégica al conjunto de elementos direccionadores que permiten dar una guía a la empresa hacia el logro de su misión, tomando en cuenta su situación actual.

En una empresa el análisis interno que realiza la planificación estratégica debe definir con claridad las fortalezas y debilidades de la organización, para de esta manera, poder corregir analizar las posibilidades que esos fallos estén corregidos en el futuro y seguir fortaleciendo los elementos que se encuentran bien. El análisis externo permite identificar las oportunidades y las amenazas a las que está expuesta la empresa; las oportunidades deben ser aprovechadas y las amenazas sirven para evitarlas. Apoyándose en las fortalezas es

posible capitalizar oportunidades y así mismo corrigiendo las debilidades podemos evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Al plantear estrategias no tiene solo como fin desea hacer algo sino también saber a qué renunciar porque no todas las estrategias van a funcionar de la manera en que se espera (Posadas, 2012)

5.1.1. Proceso de planificación Estratégica.

Un proceso de formación de la estrategia es un conjunto de actividades tendientes a definir la estrategia de un negocio, las prioridades y asignación de recursos y los programas de acción generales.

El proceso de Panificación estratégica cuenta con los siguientes pasos:

a. Definición y declaración de la misión y la visión.
b. Análisis del medio externo e interno.
c. Formulación de los planes y programas generales de acción, incluyendo la estrategia del negocio.
d. Programación y evaluación de los programas de acción propuestos y fijación de las prioridades para la asignación de los recursos.
e. Asignación de recursos y la elaboración del presupuesto. (Dueñas, 2010, pág. 19)

5.1.2. Herramientas de Planificación Estratégica

Existen herramientas que facilitan el proceso de planeación estratégica. Para el análisis del medio externo se utiliza ampliamente el modelo de las cinco fuerzas de Porter, quien postula que hay cinco fuerzas que conforman la estructura de una industria: intensidad de la rivalidad de los competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

Figura 13: Representación Gráfica del modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Crecenegocios

5.2. Importancia de la misión y visión en Mipymes

Todas las empresas, desde el primer momento que inician sus actividades económicas, deben contar con misión y visión, herramientas que identifican la razón de ser de la empresa y hacia donde quiere dirigirse, resulta útil tenerlas bien identificadas ya que servirán de guía al emprendedor para poder alcanzar los objetivos planteados desde sus inicios. "Una PYME que no cuente con una misión clara, una visión estratega y unos valores bien definidos, no podrá alcanzar el éxito esperado" (Impulsa Popular, 2015). Por lo tanto, una proposición valida de misión y visión les va a permitir estar enfocados y tener la oportunidad de poder trabajar para expandirse en los mercados para los cuales ofrecen sus productos o servicios, ya que conocer y tener claro lo que se persiguen, sienta las bases para la planificación estratégica y lograr resultados en la actualidad y en el futuro.

> La Visión y la Misión de una Organización constituyen la base de las estrategias y políticas. Es importante dedicar tiempo-reflexivo a su revisión si ya se tiene, o a su definición si no la hemos definido nunca, para luego desarrollar una planificación estratégica eficiente. (PDCAHome, 2012).

Una de las etapas del plan estratégico constituye a la misión, visión y valores de las empresas, lo que va a permitir que el plan a seguir pueda aportar beneficios que vayan acorde con la situación actual que enfrenta cada empresa.

Plantear la visión de la empresa no solo ayuda a tener estrategias que se efectúen a futuro también sirve para verificar cómo ha evolucionado la empresa y conocer si ha cumplido lo planteado a futuro. Según Jack Fleitman, la visión se define como:

> El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, para definirla podemos responder las siguientes preguntas claves: ¿A dónde queremos llegar? ¿En quién queremos convertirnos? ¿Qué queremos alcanzar? (Fleitman, s.f.)

5.3. Mipymes en Ecuador

Usualmente el término que se utiliza para referirse al conjunto de pequeñas y medianas empresas es conocido como Pymes, pero con el paso del tiempo a este grupo se han incrementados las microempresas formando así la expresión Mipymes.

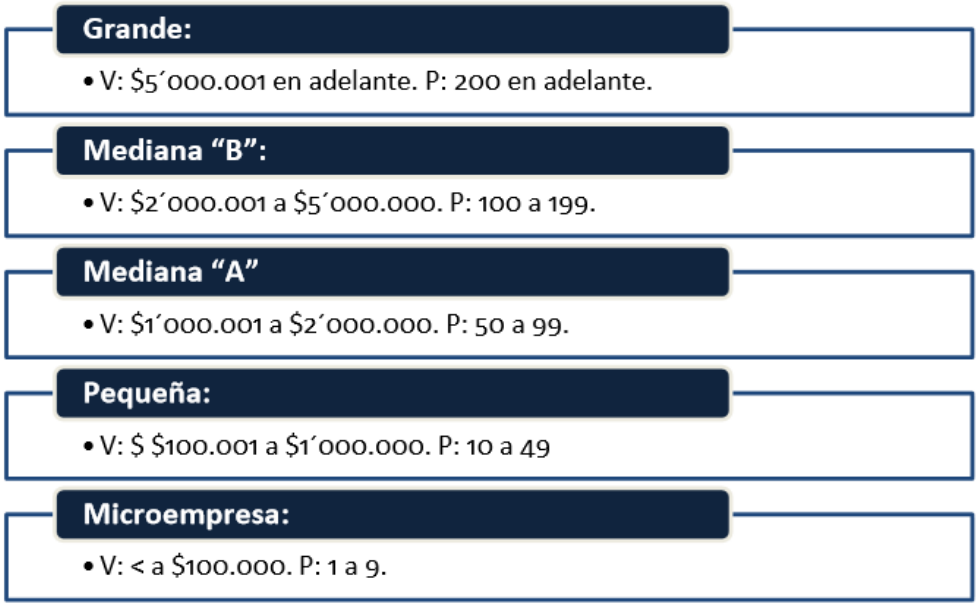
> Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo. (SRI, s.f.)

De igual forma las Mipymes son las empresas que más empleo generan en una nación por su volumen de existencias, una importante parte del mercado es cubierto por estas empresas.

> Micro, pequeña y mediana empresa. Denominación utilizada en el contexto de los Países Miembros. Su categorización corresponde a las estructuras normativas de cada uno de los países, tomando atención entre otras variables al número de empleados y al volumen de ventas anual (CAN, 2013).

Por lo general las Mipymes pueden diferenciarse entre ellas por el número de trabajadores ya que en una microempresa no laboran más de 10 trabajadores, en las pequeñas empresas no más de 50 trabajadores mientras que en las medianas menos de 250 trabajadores; y también por el volumen de ventas percibido anualmente.

Tabla 4: Volúmenes de ventas anuales y trabajadores



Fuente: CAN, Decisión 702, Articulo 3

Existen varios aspectos que se pueden tomar en cuenta para valorar el desarrollo potencial en Mipymes, uno de ellos es analizando los planes de inversión y expansión que tengan a futuro, las ventas e ingresos, la capacidad productiva, y el rendimiento van a permitir que se conozca cuanto ha sido el aumento o reducción en estos factores, después de un periodo de tiempo estimado por cada empresa

> Para definir qué tipo de negocios son considerados como Mipymes, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) definió en 2009, en la Resolución 1260, los parámetros: una microempresa tiene entre 1 y 9 trabajadores; la pequeña empresa, entre 10 y 49; la mediana, entre 50 y 199; y, la grande, más de 200 empleados. (Telégrafo, 2017)

5.4. Mipymes en la ciudad de Esmeraldas

Las microempresas, las pequeñas y las medianas empresas tienen una gran importancia dentro de la ciudad de Esmeraldas, es decir, si estas empresas no marchan bien la economía de la ciudad va a verse afectada por la falta de crecimiento que se genere.

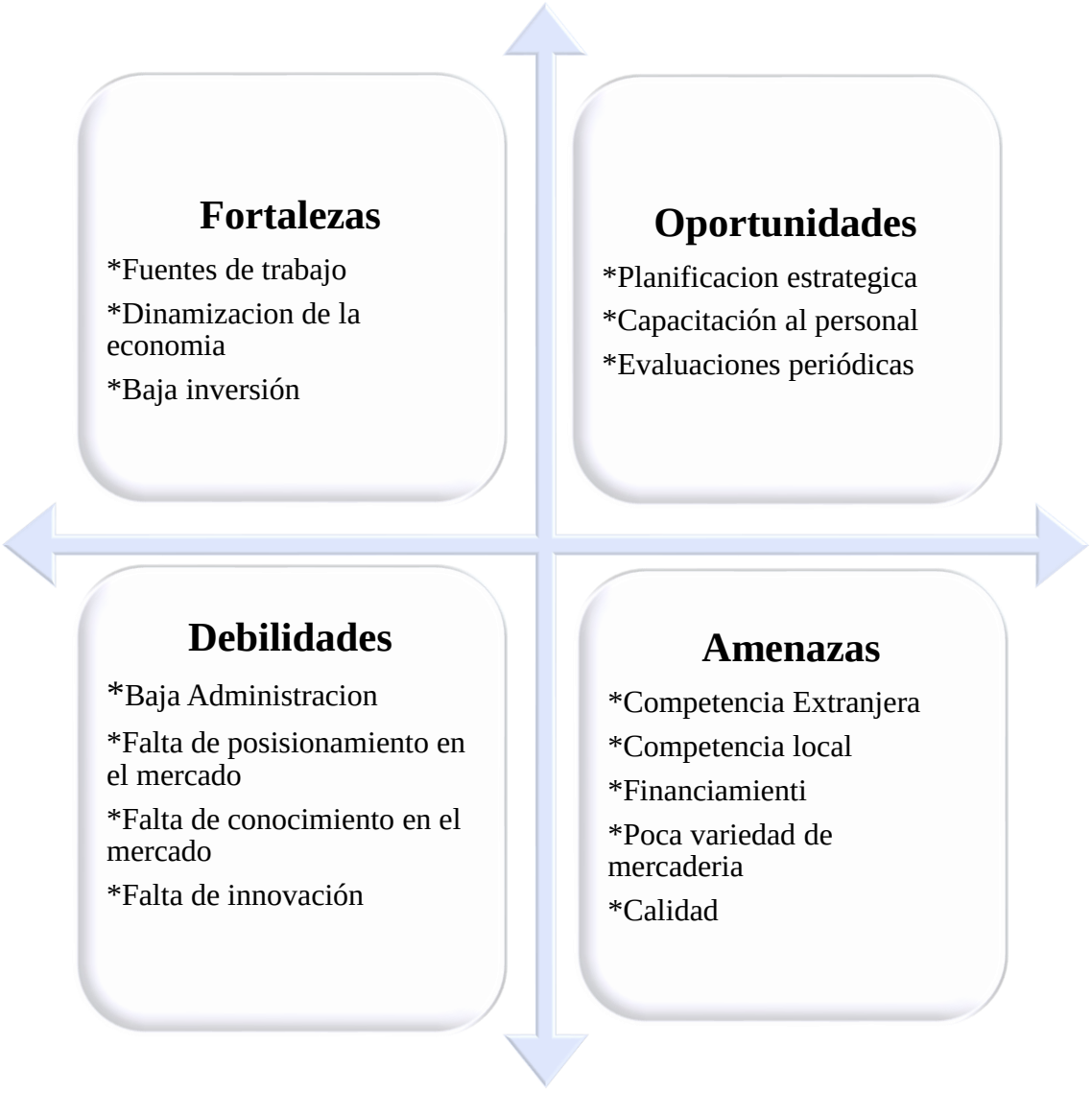
> El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) impulsa el desarrollo de la industria y la artesanía. Incentivar la inversión y la innovación para que los bienes y servicios que se produzcan tengan mayor valor agregado y niveles convenientes de calidad, en armonía con el medio ambiente, para crear empleo de calidad y lograr que los productos conquisten los mercados nacionales e internacionales.

Las microempresas al ser mayoría son las que encabezan el territorio económico de la ciudad, y al no desarrollarse en óptimas condiciones impiden el crecimiento.

5.5. Factores que influyen en la operatividad de las Mipymes.

Para conocer los factores que influyen en la operatividad de las Mipymes se utilizó la herramienta FODA en la cual se identifican los factores internos en las fortalezas y debilidades y los factores externos en las oportunidades y amenazas, como se demuestra en la siguiente figura:

Figura 14: FODA de Mipymes



6. Conclusiones:

- ✓ En la ciudad de Esmeraldas existen 17878 Mipymes según el Directorio de Empresas 2014 del INEC, de las cuales, la mayor cifra de ellas pertenece al sector de comercio y de servicio, que constituyen una gran fuente de actividades económicas.
- ✓ Actualmente el funcionamiento en general de las Mipymes de la ciudad de Esmeraldas se encuentra en modo regular, y se determinó que la mayoría de ellas llevan funcionando entre 16 a 20 años en el mercado. Para controlar dicho funcionamiento las Mipymes utilizan varias herramientas; entre las cuales, analizar la satisfacción del cliente se determinó como la más utilizada y por otra parte la herramienta de planificación estratégica la utilizan en menor porcentaje para mejorar el rendimiento en sus organizaciones. Sin embargo, existe un gran porcentaje de Mipymes que no cuentan con planificación estratégica debido a falta de información acerca de este tema, y por ende, tampoco cuentan con visión y misión en su organización, un aspecto importante a su falta de desarrollo.
- ✓ La mayoría de Mipymes de la ciudad de Esmeraldas no tienen entre sus aspiraciones proyecciones de crecimiento. Por otra parte, hay mipymes que si aspiran a crecer pero esas proyecciones no van de la mano con las estrategias que aplican, ya que solo consideran importante capacitar al personal.
- ✓ El crecimiento de las Mipymes en el mercado Esmeraldeño, se ve afectado mayormente por la falta de administración, ya que no poseen herramientas necesarias para esto, al no contar con misión y visión clara de sus organizaciones ni estrategias y proyecciones válidas para que sus actividades económicas puedan desarrollarse de mejor manera.

7. Propuesta de Intervención

Tema:

De acuerdo a la problemática que presentan las Mipymes de la ciudad de Esmeraldas, se plantea la siguiente propuesta:

Diseño de un plan Estratégico general para mejorar el funcionamiento de las Mipymes en la ciudad de Esmeraldas.

La creación de un modelo estratégico se efectúa con la finalidad de que pequeños y medianos empresarios y administradores tengan la facilidad de implementarlo en sus empresas, y de esta manera con medidas claves de acción permitir aumentar sus ventas y proyectarse hacia una mejora en sus actividades.

7.1. Objetivo

- ✓ Crear un modelo Estratégico para las Mipymes en la ciudad de Esmeraldas.

7.2. Justificación

Este modelo estratégico busca que el empresario tome el control sobre su organización, asegurando el cumplimiento de procesos por parte de todos los miembros de la empresa.
Si bien es cierto en cada empresa existen problemas muy diferentes pero es el empresario quien tiene la responsabilidad de ejecutar planes que no solo ayuden a solucionar los problemas actuales sino también a fututo. Al momento de aplicar un modelo estratégico general va a permitir saber cuáles son los objetivos que no se están cumpliendo.
El gobiernos Ecuatoriano reconocen la gran importancia que tienen las mipymes por su crecimiento económico, generación de empleo, así como al desarrollo regional y local. Sin embargo, se conoce que tienen muchas dificultades como es el bajo acceso a fuentes de financiamiento; bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos; limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico; baja penetración en mercados internacionales; y bajos niveles de productividad. Por lo tanto, para las empresas tener entre

sus prioridades la ejecución de un modelo estratégico es fundamental, ya que, es una herramienta que permite tener en cuenta qué tan bien está el desempeño de los procesos administrativos y en caso de no estar marchando bien, cambiar por otros más funcionales, lo cual produce a las empresas estar en constante mejora

.

7.3. Beneficios

Al crear un modelo estratégico se están ofreciendo soluciones a problemas no sola a un área de la empresa, si no de manera conjunta con los miembros de la empresa.

Según la óptica del autor Edward Deming la administración de la calidad total es un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. (Deming, 1996)

En ese sentido, para obtener el éxito es necesario tomar en cuenta la participación de todo lo que conforma la organización de una manera constante lo que va a permitir incrementar la productividad y dirección de la organización hacia la competitividad.

Con la aplicación del modelo estratégico se va a conseguir mejoras en un corto a mediano plazo según se realice su ejecución y resultados visibles contribuyendo a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos así como también a la eliminación de los procesos repetitivos.

7.4. Desarrollo

Para la realización de dicha propuesta y obtención de la solución, las empresas deben realizar una evaluación de sus operaciones con el fin de tener claro los siguientes aspectos:

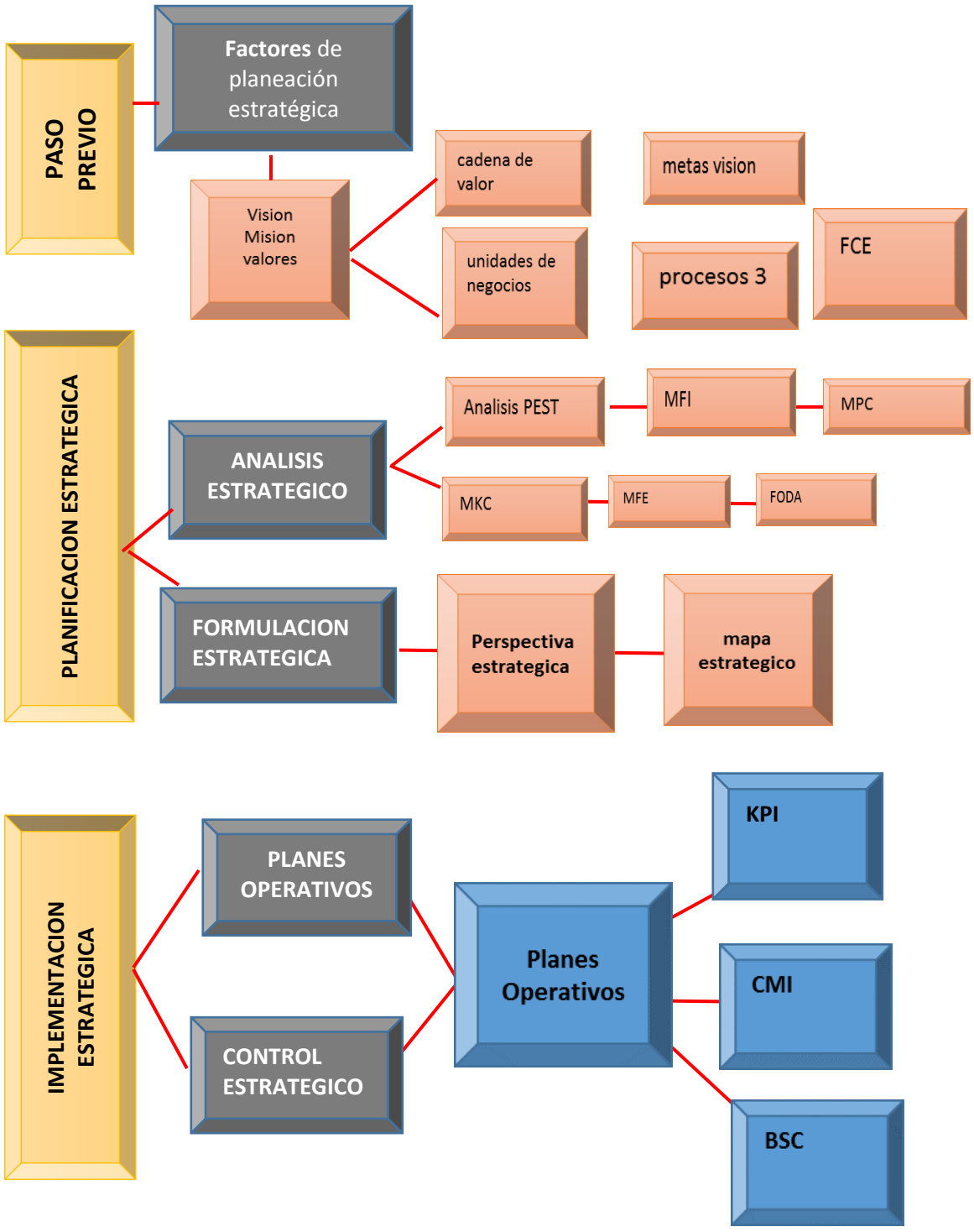
- **Mercado:** Cómo se exploran y utilizan las señales del mercado para desarrollar una posición competitiva fuerte dentro de él.
- **Competencia:** Hasta qué punto la empresa puede sostener a lo largo del tiempo na posición siempre competitiva a pesar de las acciones que desplieguen sus competidores.

- **Mercadeo:** En qué medida la empresa amplía sus mercados y multiplica su capacidad de penetración a través de acciones de promoción e instancias de distribución.
- **Precios:** Hasta qué punto los precios aseguran un buen equilibrio entre la satisfacción del cliente y las aspiraciones de rentabilidad de la empresa.
- **Producto:** En qué medida los productos de la empresa responden a las necesidades de sus clientes y generan a los accionistas beneficios significativos.
- **Costos:** Cómo se asegura un control adecuado de los costos desde su origen para procurar el máximo margen de beneficios.
- **Compras:** Cómo asegura la empresa la dotación oportuna de materiales y componentes a todo lo largo del proceso de producción.
- **Calidad:** Cómo responde la empresa a su compromiso de procurar la máxima satisfacción de las expectativas de sus clientes.
- **Tecnología:** En qué medida la experiencia productiva, los conocimientos y la investigación pueden contribuir a mejorar los resultados y la capacidad competitiva de la empresa.
- **Capacitación:** Cómo se estimula e impulsa el desarrollo del potencial de los miembros de la organización de la empresa para contribuir a su fortalecimiento.
- **Dirección y Administración:** Cómo se armonizan todos los recursos de la empresa para conducirla a la realización plena y creciente de sus propósitos.

Una vez que se realiza la evaluación de cómo se encuentra la empresa en cuanto a estos aspectos, la empresa ya tiene conocimientos claros acerca de sus falencias en algunos de los escenarios mencionados.

A continuación se presenta el modelo estratégico para el mejorar las actividades de las Mipymes:

7.5. Modelo Estratégico



8. Bibliografía

Bancomer, B. (abril de 2017). *YOSOYPYME.net*. Obtenido de YOSOYPYME.net: https://www.yosoypyme.net/nota.aspx?nota=e878ee17-1023-4673-a407-2413f88c4796

Buonacore. (1980). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html

CAN. (2013). *Rosario referencal de definiciones sobre asociatividad y mipymes.* . Quito, Ecuador.

Correa, J. E. (s/F de s/f de s/f). *Eumed.net*. Obtenido de Eumed.net: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/problemas-pymes.html

Deming, E. (s/n de s/n de 1996). *Herramientas para Pymes.* Obtenido de http://www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming

Dueñas, N. X. (2010). *GUÍA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN MIPYMES.* BOGOTA.

EcuRed. (19 de novimbre de 2017). *EcuRed Conocimiento con todos y para todos*. Obtenido de EcuRed Conocimiento con todos y para todos: https://www.ecured.cu/Cant%C3%B3n_Esmeraldas

Fleitman, J. (s.f.). *DAIDEAS CONSULTORES*. Obtenido de DAIDEAS CONSULTORES: https://daideasconsultores.wordpress.com/2013/09/24/como-definir-la-mision-vision-y-valores-en-las-pymes/

García, L. (19 de Febrero de 2013). *Emprendices*. Obtenido de Emprendices: https://www.emprendices.co/herramientas-para-mejorar-la-competitividad-de-las-empresas/

García, M. (s/f de s/f de 2014). *Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes: http://www.grandespymes.com.ar/2015/04/19/la-importancia-de-definir-la-mision-vision-y-cultura-empresarial/

Hernández. (2007). *Eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/problemas-pymes.html

Impulsa Popular. (2 de marzo de 2015). *Impulsa tu negocio* . Obtenido de Impulsa tu negocio : http://impulsapopular.com/impulsate/por-que-es-importante-contar-con-la-mision-vision-y-valores-en-mi-empresa/

Mac-Clure, O. (2001). *ICOMERCIALES.ES*. Obtenido de ICOMERCIALES.ES: http://icomerciales.es/negocios1/importancia-de-la-microempresa

Mac-Clure, O. (s/n de s/n de 2001). *Las microempresas: ¿una solución a los problemas de empleo?* Obtenido de http://www.sitiosur.cl/publicaciones/Revista_Proposiciones/Prop32/010mcc.pdf

PDCAHome. (10 de octubre de 2012). *La Importancia de definir la Vision y Mision de una organizacion*. Obtenido de La Importancia de definir la Vision y Mision de una organizacion: https://www.pdcahome.com/1903/la-importancia-de-definir-la-mision-y-vision-de-una-organizacion-para-conseguir-sus-metas/

Posadas, F. J. (10 de 04 de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/#autores

Seggiaro, M. (2014). *Grandes Pymes.* Obtenido de Grandes Pymes: http://www.grandespymes.com.ar/2012/05/20/el-posicionamiento-como-elemento-esencial-de-la-estrategia-comercial/

SRI. (s.f.). *SRI*. Obtenido de SRI: http://www.sri.gob.ec/de/32

Telégrafo, E. (22 de octubre de 2017). *Pequeños negocios, gran potencial. Las claves de las Mipymes*. Obtenido de Pequeños negocios, gran potencial. Las claves de las Mipymes: http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes

Telegrafo, E. (s.f.). *Pequeños negocios, gran potencial. Las claves de las Mipymes*. Obtenido de Pequeños negocios, gran potencial. Las claves de las Mipymes: http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes

9. Anexos

LA SIGUIENTE ES UNA ENCUESTA CON FINES ACADÉMICOS REALIZADA POR TAMI CARLÓ ESTUDIANTE DE LA PONTIFÍCIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS COMO PARTE DE SU PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR, ESTA ENCUESTA SE REALIZA CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACIÓN IMPORTANTE LA QUE SERÁ MANEJADA CON LA RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL CASO.

Agradecemos de antemano su colaboración.

1. **¿Cuál es la actividad de su empresa?**

   ……
   ……..

2. **¿Cuenta su empresa con visión y misión?**

   Sí ☐ No ☐

   ¿Por qué?
   a) No lo considera necesario ☐
   b) Le es indiferente ☐
   c) Por desconocimiento ☐
   d) Otros**……**

3. **¿Desde cuándo opera su empresa?**
   1 a 5 años ☐
   6 a 10 años ☐
   11 a 15 años ☐
   16 a 20 años en adelante ☐

4. **¿Cuenta su empresa con planificación estratégica?**

   Sí ☐ 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 una de las razones:

a) Por desconocimiento ☐
b) No lo considera importante ☐
c) Por el costo ☐
d) Procesos complicados ☐
e) Falta de capacitación ☐
f) Otros**…….**

5. **Marque con una (X) el factores que piensa usted que más repercuten el 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 posicionamiento en el mercado ☐
j) Otros

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

(5) Excelente; (4) Muy bueno; (3) bueno; (2) malo; (1) pésimo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. **¿Cómo se proyecta su empresa en cinco 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**……..…..**

8. **¿Cuáles de las siguientes estrategias toma en cuenta su empresa para tomar 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**……....**

9. ¿Con qué herramientas cuenta su empresa para controlar su funcionamiento?

a) Herramientas tecnológicas
b) Análisis de satisfacción al personal
c) Mentalmente
d) Ninguna
e) Otros**……..**