

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA 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 ANALISIS AL SECTOR DE  
SERVICIOS DE RIOVERDE.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL  
Y LA INTERNACIONALIZACIÓN**

**PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE  
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR**

**AUTOR:**

**ALAN DEBRAYTE LEMOS SALAZAR**

**ASESOR:**

**MGT. FRANCISCO MILA CARVAJAL**

**ESMERALDAS, 2018**

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR.

.....  
Presidente del Tribunal de Graduación

.....  
Lector 1

.....  
Lector 2

.....  
Mgt. Mario Armas Arias  
Director de la Escuela de Comercio Exterior

.....  
Director Estudio de Caso  
Mgt. Francisco Mila Carvajal

Enero, del 2018

## **Autoría**

Yo, **ALAN DEBRAYTE LEMOS SALAZAR**, declaro que la presente investigación está enmarcada en un estudio de caso, es absolutamente original, auténtico y personal.

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

.....  
**ALAN DEBRAYTE LEMOS SALAZAR**

**C.I. 0803217181**

## **Dedicatoria**

Se lo dedico en primer lugar a Dios, por haberme dado la vida y haber puesto en mi camino aquellas personas que han estado apoyándome durante todo el periodo de estudio.

A mis padres Neris Lemos y Lorgia Salazar por haberme brindado ese apoyo incondicional y demostrarme que todo se puede cuando se quiere, por sus consejos y motivaciones, gracias a ustedes el día de hoy soy un profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mis padres que desde hace 23 años me vienen apoyando en todo, siempre buscando la mejor manera de ofrecerme lo mejor, se han esforzado mucho y gracias a ello he logrado culminar mis estudios.

A mis hermanos Andrés, Junior, Elián, a mi sobrino Petter, a mi acompañante de vida Mayi y a mi hija Ainhoa, muchas gracias por sus consejos y apoyo incondicional.

## ÍNDICE

1. Introducción.....	10
2. Justificación.....	11
3. Objetivo.....	12
3.1. Objetivo General.....	12
3.2. Objetivo Específico.....	12
4. Informe de caso.....	12
4.1. Definición del caso.....	12
4.1.1. Presentación del caso.....	12
4.1.2. Ámbitos de estudio.....	13
4.1.3. Actores implicados.....	14
4.1.4. Identificación del problema.....	15
4.2. Metodología.....	15
4.2.1. Lista de preguntas.....	15
4.2.2. Fuentes de información.....	15
4.2.3. Técnicas para la recolección de información.....	16
4.2.3.1 Tipo de investigación.....	16
4.2.3.2 Método de Investigación.....	16
4.2.3.3. Técnicas e instrumentos.....	17
4.2.3.3.1. Encuesta.....	17
4.2.3.3.2. Entrevista.....	17
4.3. Diagnóstico.....	17
4.3.1. Actividades Ofertadas.....	18
4.3.2. Número de trabajadores.....	19
4.3.3. Misión y visión en mipymes.....	19
4.3.4. Años de operatividad de las mipymes.....	20
4.3.5. Ventas mensuales.....	21
4.3.6. Planificación estratégica.....	21
4.3.7. Visión como punto de partida dentro de la planificación.....	21
4.3.8. Ingresos aplicando la planificación estratégica.....	22
4.3.9. Factores que repercuten en el crecimiento de las mipymes.....	22
4.3.10. Funcionamiento dentro de las mipymes.....	23

4.3.11. Proyección de las mipymes en 5 años .....	24
4.3.12. Estrategias que usan las mipymes.....	25
4.3.13. Herramientas que usan las mipymes.....	25
5. Discusión .....	27
7. Propuesta de intervención.....	29
8. Bibliografía.....	36

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Número de mipymes según su parroquia .....	14
Tabla 2: Tipos de servicio de las mipymes del cantón Rioverde.....	18

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación del cantón Rio Verde .....	13
Figura 2: Número de trabajadores de las mipymes.....	19
Figura 3: Años de operatividad de las mipymes .....	20
Figura 4: Factores que repercuten en el crecimiento de las mipymes .....	23
Figura 5: Funcionamiento dentro de las mipymes.....	23
Figura 6: Proyección de las mipymes en 5 años .....	24
Figura 7: Estrategias de las mipymes .....	25
Figura 8: Herramientas que usan las mipymes .....	26

## **Resumen**

Las MIPYMES de servicio son una fuente productiva para el Ecuador, representan un gran ingreso económico y además generan muchas fuentes de empleo. Las micro, pequeñas y medianas empresas de servicio del cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas también aportan al crecimiento económico del Ecuador, por esto fue necesario realizar una investigación exploratoria para conocer si estas mipymes cuentan con un plan estratégico para la gestión empresarial que desempeña.

Por medio de la técnica de la encuesta, este estudio arrojó resultados que demuestran la carencia de conocimientos, para llevar a cabo una buena administración empresarial, también se determinó que ninguna de las mipymes tiene a la planificación estratégica como un factor de supervivencia en el mercado ya que no realizan este proceso.

Palabras claves: Planificación, mipymes, supervivencia, mercado, Esmeraldas.

## **Abstrac**

The MSME service are a source of production for Ecuador, represent a major economic income and also generate many sources of employment. The micro, small and medium-sized enterprises in service of the canton of Rioverde of Esmeraldas province will also contribute to the economic growth of Ecuador, for this was necessary to conduct an exploratory research to find out if these MSMES have a strategic plan for the business management role.

By means of the technique of the survey , this study yielded results that demonstrate the lack of knowledge, to carry out a good business administration, also it was determined that none of the msmes has to strategic planning as a factor of survival in the market because they do not engage in this process.

Key words: Planning, MSMES, survival, market, Esmeraldas.

## **1. Introducción**

“Las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales en el mundo” (Banco Mundial, 2016, p. 1).

Las pymes son cada vez más importantes en cuestión de desarrollo, como organización y a nivel mundial, ya que impulsan al desarrollo, creatividad, innovación, de más puestos de trabajo para enfrentarse a la sostenibilidad empresarial y prestación de servicios o comercialización de productos y así generar un desarrollo personal y empresarial.

Las mipymes en la actualidad son el sustento de cualquier economía de un país, sin embargo, es necesario que estas empresas utilicen la Planificación Estratégica para alcanzar los objetivos y la visión empresarial que se hayan propuesto.

La planificación estratégica suele ser muy ventajosa para las grandes empresas, porque permite prever y corregir; de esta manera se utilizan mejor los recursos.

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer 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, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009, p. 5).

Para cualquier empresa es fundamental que planifique, de tal manera que se encuentre preparada para normalidades que puedan suceder, oportunidades que se deban aprovechar y de esta manera, estar preparado para competir con el entorno.

En la actualidad, el Ecuador tiene como finalidad incrementar su economía, para esto, es necesario buscar estrategias o herramientas que permitan que este cambio funcione, y así poder crecer, innovar, crear etc. para poder competir con el mercado nacional e internacional.

Todo logro requiere de mucho compromiso, para aquello, es imprescindible el esfuerzo económico y humano para cumplir las metas deseadas.

En este trabajo se pretende realizar un estudio específico para demostrar si las mipymes de servicio del cantón Rioverde cuentan con una planificación estratégica, además de encontrar estrategias que le permitan crecer y subsistir en el mercado.

## **2. Justificación**

Para desarrollar esta investigación, de la información encontrada se conocerá la situación real y actual de las mipymes de servicio en el cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas.

Dejarse llevar por el tamaño y considerar a las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) como algo menor en la economía del Ecuador es un error, que se rebate con las cifras: constituyen el 99,8% del total de empresas ecuatorianas y son responsables del 75% del empleo nacional, lo que muestra la importancia de este sector en la contribución al aparato productivo nacional y al cambio de la matriz productiva (El Telegrafo, 2013, p. 1).

La presente investigación permitirá recolectar información para conocer la realidad de las mipymes de servicio del cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas, y de esta forma brindarles la oportunidad de poder crecer y tener una noción más precisa del entorno, y así generar nuevas ideas y estrategias que les ayude afrontar los posibles inconvenientes en caso de requerirlo.

Las mipymes se encuentran en una lucha constante por la falta de herramientas tecnológicas, estrategias, falta de innovación, falta de conocimientos técnicos, los cuales pueden repercutir en el desarrollo empresarial.

Es importante promover el desarrollo de las mipymes, para que de esta manera se puedan mantener en el mercado y ser más competitivas al contar con una planificación estratégica, la cual ayudará a identificar las herramientas necesarias que permitirán un mejor funcionamiento de las mismas.

Por lo tanto esta investigación pretende generar ideas, herramientas y soluciones para que las mipymes se mantengan en el mercado y así mejorar su productividad.

### **3. Objetivo**

#### 3.1. Objetivo General

- Analizar la existencia de planificación estratégica de las Mipymes sector de servicios de Rioverde como factor de supervivencia en el mercado.

#### 3.2. Objetivo Específico

- Identificar las mipymes de servicio existentes en el cantón Rioverde de la provincia de Esmeraldas.
- Determinar si las mipymes de servicio del cantón Rioverde tienen planificación estratégica.
- Determinar si la mipymes tienen a la planificación estratégica como un factor de supervivencia en el mercado.

### **4. Informe de caso**

#### **4.1. Definición del caso**

##### 4.1.1. Presentación del caso

Las mipymes son muy importantes en el sector de la economía ecuatoriana, porque generan empleo de diferentes niveles y perfiles.

El gobierno en los últimos años ha tratado de implementar varios programas para apoyar al desarrollo de las empresas en Ecuador. Desde el Ministerio de Industrias, que se encarga de poner mayores regulaciones a las importaciones, hasta la Corporación Financiera Nacional que se encarga de proveer de créditos a los pequeños y grandes empresarios del País (Montalvo, 2014, p. 15).

Muchos ecuatorianos tienen la oportunidad de poder innovar activamente para así fomentar el emprendimiento y generar mayor competencia en la economía, por lo cual se debe analizar si el cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas en el sector de servicios, cuenta con una debida planificación estratégica que les permita controlar la calidad de servicio que prestan.

A medida que pasa el tiempo muchas mipymes se incrementan en el mercado y otras dejan de existir, por las mismas limitaciones que los propietarios de las empresas se

imponen como por ejemplo la falta de herramientas tecnológicas, estrategias, falta de innovación, falta de conocimientos técnicos, los cuales pueden repercutir en el pleno desarrollo de las mipymes.

A continuación se presentan las siguientes interrogantes:

- ¿Cuántas y cuáles son las mipymes ubicadas en el sector de Rioverde?
- ¿Cuentan las mipymes de servicio del cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas con una adecuada planificación estratégica?
- ¿Las mipymes de Rioverde tienen a la planificación estratégica como un factor de supervivencia en el mercado?

#### 4.1.2. Ámbitos de estudio

Río Verde del Pacífico, cuna de héroes. Fue allí donde el 5 de agosto de 1820, se proclamó la independencia de Esmeraldas, Primer Grito libertario en el país. Fundada en 1743 por el Científico Pedro Vicente Maldonado.

El Cantón Rioverde, cuyo nombre se debe a su vegetación y al hermoso color de sus aguas de mar y río, es uno de los más jóvenes de la Provincia de Esmeraldas; y por su ubicación goza de un apetecible clima, con sus 25°C. (Promedio) y sus 2 estaciones en el año, invierno y verano modificados por la corriente fría de Humboldt y la corriente del Niño. Es un cantón del territorio ecuatoriano ubicado al noreste del Ecuador y de la provincia de Esmeraldas (GADPE, 2017, p. 1).



Figura 1: Ubicación del cantón Rio Verde

El presente estudio de caso se realizó en el cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas, tomando como objeto de estudio a las mipymes de servicio, para saber si cuentan con una planificación estratégica, al ser un eje económico muy significativo para la provincia.

Es importante investigar cuales serían los motivos en que las empresas no cuenten con una correcta planificación estratégica, de ser así como se benefician en la economía.

#### 4.1.3. Actores implicados

Las mipymes de servicio en el cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas.

Para determinar la población a la cual realizamos las encuestas, primero se ejecutó una investigación que nos permitió conocer cuál es el número de mipymes de servicio que se encuentran en el cantón de Rioverde la provincia de Esmeraldas, esta información se obtuvo por medio del SRI.

Tabla 1: Número de mipymes según su parroquia

Cantón	Parroquia	Sector	N. Mipymes
Rioverde	Rioverde	Comercio Servicio	485
Rioverde	Rocafuerte	Comercio Servicio	334
Rioverde	Lagarto	Comercio Servicio	201
Rioverde	Montalvo	Comercio Servicio	156
Rioverde	Chontaduro	Comercio Servicio	81
Rioverde	Chumunde	Comercio Servicio	69

Fuente: SRI

Para desarrollar el estudio de caso, fue necesario hacer uso de una de las herramientas de estudio, por lo cual se utilizó el instrumento de encuesta.

Una vez implementado, se desea conocer la muestra del total de Mipymes existentes en el canton de Rioverde a las cuales se le efectuaron las interrogantes, para esto se utilizo la siguiente formula.

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

$$n = \frac{(1.6)(0.5) \cdot (1 - 0.5) 1326}{0.5 (1326 - 1) + 1.6 (0.5)(1 - 0.5)}$$

n= 298

#### 4.1.4. Identificación del problema

Uno de los principales problemas existentes de las mipymes de servicio del cantón Rioverde, es la falta de conocimiento de la importancia que tiene la planificación estratégica en las mipymes.

Este cantón cuenta con un gran número de mipymes, sin embargo existe poco crecimiento empresarial y una desaparición temprana de las microempresas, por medio de una investigación se pudo analizar que la causa principal es por desconocimiento de que es la planificación estratégica y su debida importancia.

No cuentan con una herramienta que les permita controlar el funcionamiento de su servicio, por lo cual el mayor número de las mipymes realiza esto mentalmente y otros empíricamente, lo cual no siempre suele ser beneficioso porque no se sabe con exactitud cómo se encuentra la mipymes.

Cabe recalcar que el mal uso de los recursos, suele ser un impedimento para el desarrollo pleno de las mipymes y más aún cuando se limita al emprendedor al acceso de créditos bancarios.

## 4.2. Metodología

### 4.2.1. Lista de preguntas

### 4.2.2. Fuentes de información

Las fuentes de información son esencial en una investigación porque revelan datos importantes, además “Son diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Facilitan la revisión de la literatura” (Huaman, 2011, p. 4).

Sirven para satisfacer las necesidades informacionales de cualquier persona así como también, “tienen como objetivos principales buscar, localizar y difundir el origen de la información contenida en cualquier soporte físico, no exclusivamente en formato libro, aunque sus productos más elaborados y representativos sean los repertorios” (Vega, 1995, p. 4).

Por lo tanto la fuente primaria para esta investigación fueron las Mipymes de servicio del cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas, y no obstante a esto se recurrió a fuentes secundarias como bases de datos, índices de citas entre otros, que permitieron complementar información requerida.

#### 4.2.3. Técnicas para la recolección de información

##### 4.2.3.1 Tipo de investigación

Para la realización de este estudio de caso se usó la investigación descriptiva.

Este tipo de investigación permite identificar los problemas existentes de las Mipymes del sector de servicio del cantón Rioverde de la provincia de Esmeraldas, ya que al haber muy poca información documentada respecto al tema, nos permite visualizar de manera directa y fiable las problemáticas existentes.

En el desarrollo de este estudio de caso surgieron varias interrogantes: ¿Cuál es el problema?, ¿Qué se podría investigar? y, ¿de qué manera ayuda esta investigación al sector?

##### 4.2.3.2 Método de Investigación

El método que se utilizó es la investigación explicativa, “su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables” (Hernández, 2010, p. 4), ya que esta nos arrojó información verídica, la cual permitió identificar la situación real de la mipymes del cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas, la finalidad fue conocer si estas empresas que brindan servicios, cuentan con una planificación estratégica que les permita brindar una calidad de servicio, además se identificó las posibles problemáticas por la cual la mayoría de estas empresas no cuentan con una planificación estratégica que les impide el desarrollo o la supervivencia en el mercado.

#### 4.2.3.3. Técnicas e instrumentos

##### 4.2.3.3.1. Encuesta

Una de las herramientas utilizadas fue la encuesta, que “es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica” (Thompson, 2010, p. 1), la cual se dirigió hacia los propietarios de las Mipymes de servicio del cantón Rioverde de la provincia de Esmeraldas, la cual proporcionara información de vital importancia que servirá para conocer la situación real en la que se encuentran las Mipymes de dicho sector, los motivos por el cual las empresas cuentan o no con una planificación estratégica, además, de conocer los factores que repercuten en el crecimiento de las Mipymes.

La encuesta está estructurada por 13 preguntas, de las cuales 11 son preguntas cerradas y 2 son abiertas.

##### 4.2.3.3.2. Entrevista

La entrevista es uno de los instrumentos que complementa a la investigación, “es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto” (Galán, 2009, p. 1), es por esto que se realizaron varias de estas entrevistas a algunos expertos con relación a la planificación estratégica, con la finalidad de obtener información más eficaz y útil, que no fueron obtenidas en la técnica de la encuesta y así concluir con un análisis más profundo de la situación en la que se encuentran las Mipymes de servicio del cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas.

### **4.3. Diagnóstico**

La finalidad con la que se realizó la encuesta es para conocer si las Mipymes de servicio del cantón Rioverde de la provincia de Esmeraldas cuentan con planificación estratégica, la información que se pudo recaudar, sirve para conocer de qué forma estas Mipymes se están desarrollando.

#### 4.3.1. Actividades Ofertadas

En el siguiente cuadro se puede observar los diferentes tipos de servicios que se encuentran ofertados en el cantón de Rioverde.

Tabla 2: Tipos de servicio de las mipymes del cantón Rioverde

Etiquetas de fila	Cuenta de PREGUNTA 1	Porcentaje
LIMPIEZA DE TERRENO	37	12,42
SERVICIO DE HOTEL	26	8,72
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHÍCULOS	24	8,05
SERVICIO DE CAMIONES CON CONDUCTOR	22	7,38
GUARDIA DE SEGURIDAD	21	7,05
SERVICIOS DE TAXIS	20	6,71
COSTURERA	17	5,70
CYBER	17	5,70
SERVICIO DE COMIDAS CONTRACTUALES	15	5,03
COMEDOR	14	4,70
SERVICIO DE EDUCACIÓN	13	4,36
SASTRE	12	4,03
REPARACIÓN DE TUBERIAS	10	3,36
SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN	9	3,02
LIMPIEZA DE TODO TIPO	8	2,68
TALLER SOLDADURA	7	2,35
LIMPIABOTAS	7	2,35
ACTIVIDADES DE ARTISTA	4	1,34
INSTALACIÓN DE PUERTAS Y VENTANAS	3	1,01
MECÁNICA	3	1,01
ASESORÍA TÉCNICA DE CONSTRUCCIÓN	2	0,67
TRANSPORTE URBANO	2	0,67
SERVICIO DE APOYO DE SECRETARIA	2	0,67
LIMPIEZA SE TODO TIPO	1	0,34
SALÓN DE BELLEZA	1	0,34
SERVICIO DE TAXI	1	0,34
<b>Total general</b>	<b>298</b>	<b>100%</b>

En el cuadro plasmado se puede visualizar que existen varios tipos de servicios que se encuentran ofertados en el mercado, sin embargo la mayor actividad es decir el 12.42% se centra en la prestación de servicios de limpieza de terrenos.

### 4.3.2. Número de trabajadores

Es esencial conocer el número de mipymes del sector de Rioverde y la cantidad de personas que se encuentran trabajando en cada una de estas.

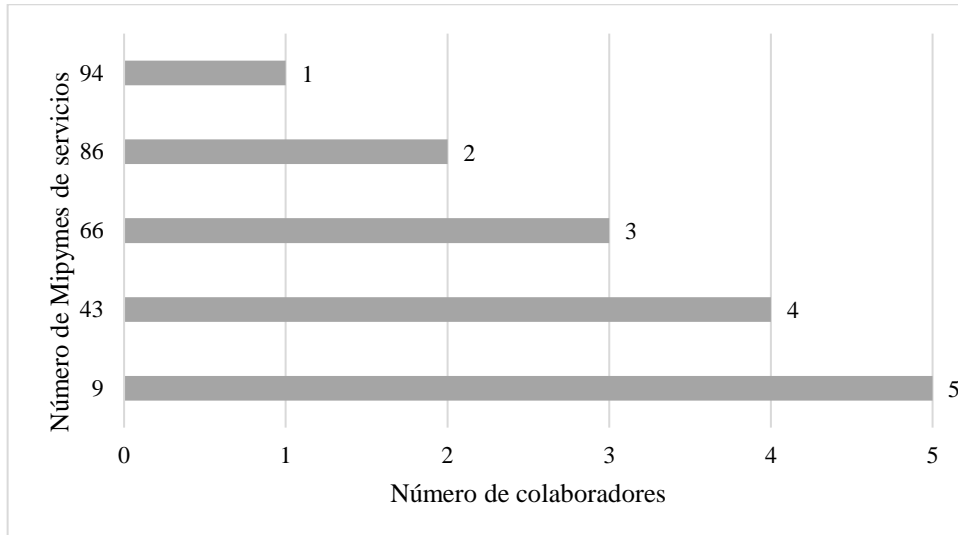


Figura 2: Número de trabajadores de las mipymes

De los 298 encuestados, 94 encuestados es decir el 31.54% mencionó que la empresa cuenta con un solo trabajador, esto se debe a que son personas independientes, además algunos consideran innecesario la contratación de un trabajador para el servicio que brindan, y otros no cuentan con el dinero suficiente para su contratación, sin embargo, existe una minoría que menciona que cuentan hasta con 5 trabajadores en su empresa, este tipo de empresas son aquellas que se encuentran en mercado con varios años ofreciendo su servicio y suelen ser empresas grandes.

### 4.3.3. Misión y visión en mipymes

La Misión y la Visión son herramientas que toda empresa debe de tener, esto permite que el mercado conozca su razón de ser y a dónde quiere llegar, también se define a la Misión y Visión como:

Las organizaciones que quieran perdurar en el tiempo generando éxitos en forma constante, deben tener ciertos parámetros fijos. Si bien tienen que estar dispuestas a modificar distintos aspectos según lo amerite el mercado o los

avances tecnológicos, su misión y visión jamás deben variar (Harvard Business , 2012, p. 1).

Las organizaciones pueden plantearse varios parámetros para alcanzar, estrategias, medios para poder lograr los planes del negocio, los cuales si pueden cambiar, pero la misión no, porque es la identificación que la define como empresa.

En la siguiente encuesta se quería conocer cuántas son las empresas que tienen misión y visión, en caso de que lo tenga conocer su porcentaje de medición, caso contrario explicar porque no lo tiene.

Sin embargo el 100% de las mipymes no cuentan con esta herramienta, 213 respondieron que esto se debe al desconocimiento que tienen, no saben cómo se debe formular etc. 57 encuestados mencionaron que no lo consideraban necesario por la actividad de su empresa y 25 les es indiferente, es decir que creen que esto no les va a afectar en nada.

#### 4.3.4. Años de operatividad de las mipymes

En el siguiente gráfico se puede evidenciar los años en el que vienen operando las empresas de servicio del cantón de Rioverde, el mayor número de organizaciones indica que se encuentra dentro del rango de 11 a 15 años en el mercado, los mismos que demuestra el esfuerzo que han logrado para mantenerse dentro del mercado, aun sin contar con una planificación estratégica.

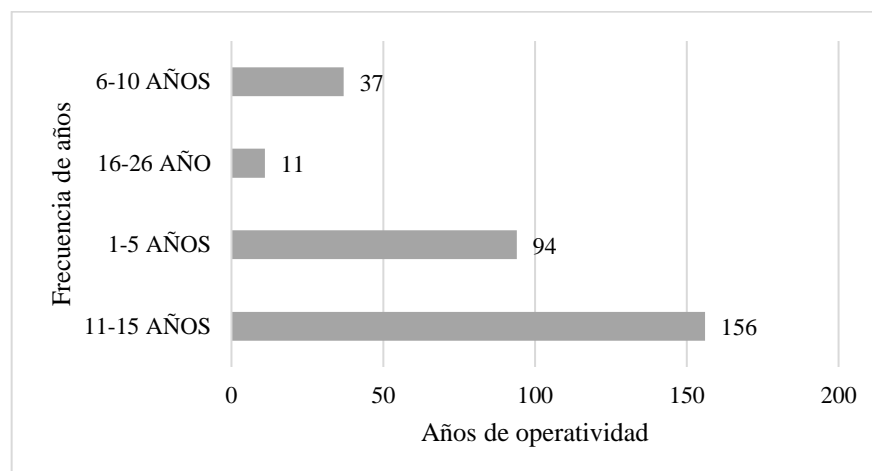


Figura 3: Años de operatividad de las mipymes

#### 4.3.5. Ventas mensuales

Es importante especificar cuáles serán las ventas mensuales, para ello hay que pronosticar, “el pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras (ya sea en términos físicos o monetarios) de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo de tiempo determinado” (CreceNegocios, 2010, p. 1).

Las ventas reflejan los ingresos que se generan en una empresa, en esta pregunta se quería conocer cuánto aproximadamente son las ventas que las mipymes tienen, los resultados arrojaron que las ventas giran alrededor de 100 a 400 dólares, además podemos observar que indiferentemente del servicio que ofrezca ninguna organización supera los \$800 en ventas, este sector se encuentra limitado a un mercado donde no pueden generar mayor ventas debido a que no cuentan con un gran número de herramientas que les permitiría crecer.

#### 4.3.6. Planificación estratégica

La planificación estratégica es una guía donde se especifican las metas que la organización quiere alcanzar, “la planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas” (ITSON, 2013, p. 1).

De las 298 mipymes encuestadas el 100% dijeron que no cuentan con planificación, esto se debe al gran desconocimiento que tienen para poder.

Por otro lado, consideran que eso implica tiempo en su realización e imaginan que sus procesos son complicados, y otro grupo de los encuestados como los de servicio de transporte, costureras, limpiabotas entre otros, no lo consideran importante, han venido laborando durante muchos años de esta manera.

#### 4.3.7. Visión como punto de partida dentro de la planificación

Es necesario crear una visión y poder compartirla con los que pertenecen a la organización, para generar un compromiso colectivo y alcanzable.

La mayor responsabilidad para la/el emprendedor o líder empresario es “parir” una visión clara y compartida de la empresa y comprometerse fuertemente a lograr esa visión. La investigación ha demostrado que las empresas que se

desempeñan bien durante un largo período tienen líderes que impulsan una visión convincente en la empresa, mientras que la empresa es relativamente pequeña. La Visión se encuentra en lo alto como una estrella, galvanizado a todos hacia la misma dirección (Chauvin, 2011, p. 1).

La visión es como la organización se quiere ver en un futuro, es decir, a donde quisiera llegar. Se considera un punto de partida porque se diseñan las herramientas o estrategias que serán utilizadas para ir logrando en conjunto la planificación.

Sin embargo, como ninguna de las mipymes del sector de servicio del cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas cuentan con visión, no pudieron responder esta pregunta.

#### 4.3.8. Ingresos aplicando la planificación estratégica

En esta pregunta se quería conocer si los ingresos han mejorado una vez implementada la planificación estratégica, pero ninguno de los encuestados aplican esta herramienta por lo cual no la podían contestar.

La planificación estratégica ayuda a saber qué camino tomar frente a las dificultades, permite que se tomen buenas decisiones las cuales ya han sido analizadas y así se prevenen situaciones que puedan afectar los ingresos o sobretodo, permite aprovechar los recursos de forma eficiente.

#### 4.3.9. Factores que repercuten en el crecimiento de las mipymes

En el siguiente gráfico se puede observar los factores que los encuestados del sector de Rioverde creen que repercuten en el crecimiento de su organización.

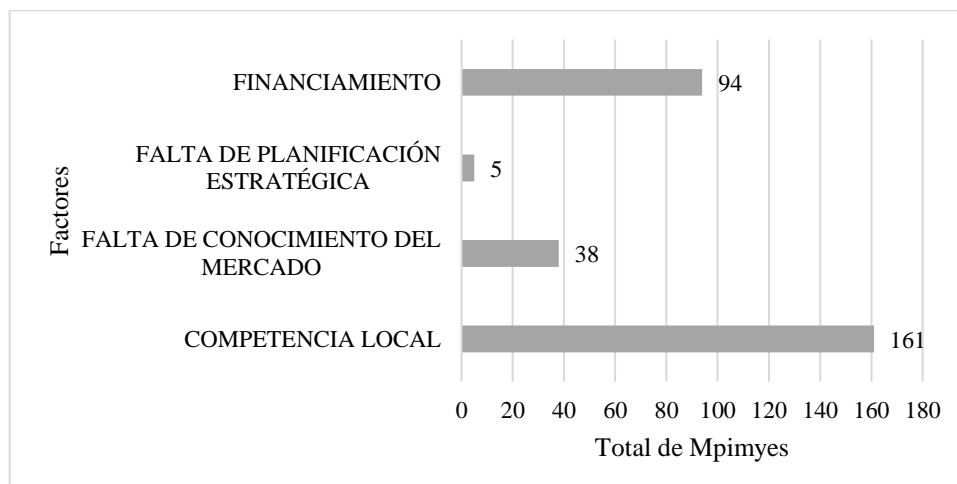


Figura 4: Factores que repercuten en el crecimiento de las mipymes

En el gráfico se puede observar que indudablemente la competencia local es uno de los principales factores que repercuten en el crecimiento de las mipymes, ya que entre mayor es el número de competidores, menor es el número de clientes que le toca a cada organización.

La falta de financiamiento, es otro de los factores elevados, por la cual las mipymes se encuentran limitadas en su crecimiento ya que no cuentan con exigencias de las fuentes de financiamiento como para generar un crédito, muchas de estas organizaciones no tienen y no saben cómo demostrar sus ingresos y otras cuentan con un mal historial de crédito.

La poca importancia que muestra la planificación como factor de crecimiento para los encuestados, es otro factor que repercute en el crecimiento porque no existe la predisposición para mejorar por medio de la planificación estratégica.

#### 4.3.10. Funcionamiento dentro de las mipymes

Existen varios rangos para medir el funcionamiento dentro la empresa, a continuación los entrevistados se autoevaluaron.

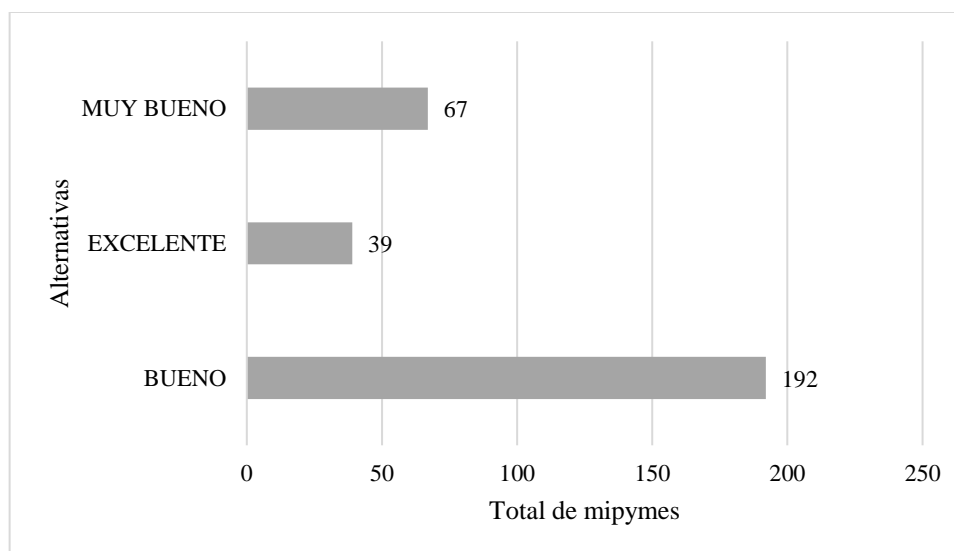


Figura 5: Funcionamiento dentro de las mipymes

Por medio de la encuesta la opción más votada fue la de “bueno” es decir el 64.43% de los encuestados estima que su funcionamiento es bueno, mientras el 22.48% muy bueno y el 13.09% excelente.

Sin embargo, esta estimación es según la perspectiva de ellos, la cual no siempre es la misma que la de un cliente. Una mipymes siempre tiene aspectos a mejorar por lo cual debe investigar al cliente para conocer su punto de vista par así mejorar continuamente.

#### 4.3.11. Proyección de las mipymes en 5 años

A pesar que la gran mayoría de las mipymes encuestadas no cuentan con una visión, estas si se ven proyectadas en 5 años como una empresa mediana o grande de la diferente manera:

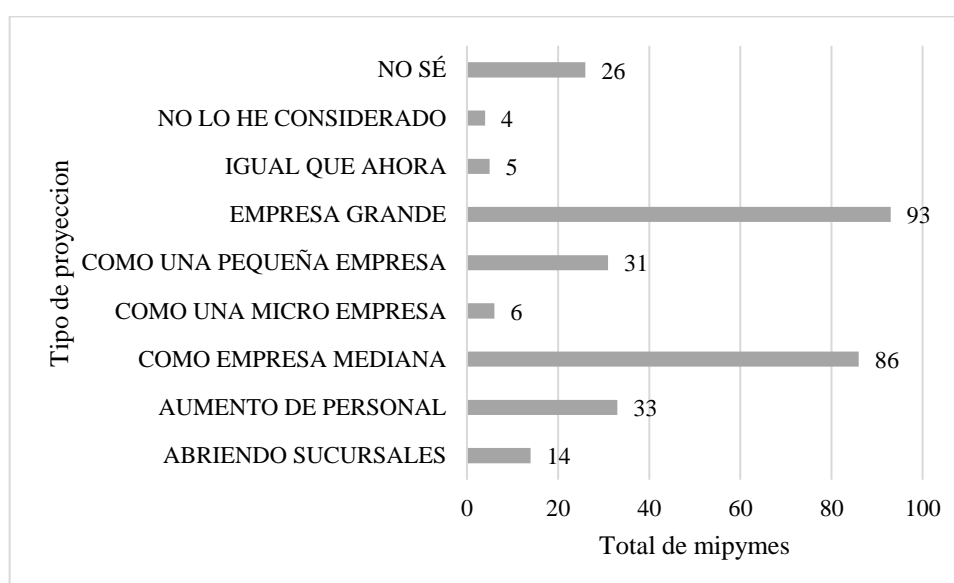


Figura 6: Proyección de las mipymes en 5 años

La planificación estratégica les sirve para saber cómo lo van a conseguir, porque sin dudar eso es lo que aspiran y tratan de continuar empíricamente pero ¿será esto suficiente?, en cambio hay un número de organizaciones que ni lo han considerado, que no saben cómo estarán, otros piensan que estarán igual que ahora, a este grupo se lo pueden clasificar como empresarios que no tienen aspiraciones de superar, de lograr sus metas y objetivos, es una mipymes que se encuentran en el mercado y no se plantean metas alcanzables.

#### 4.3.12. Estrategias que usan las mipymes

De varias estrategias plasmadas en las encuestas solo 3 fueron las elegidas a continuación su clasificación:

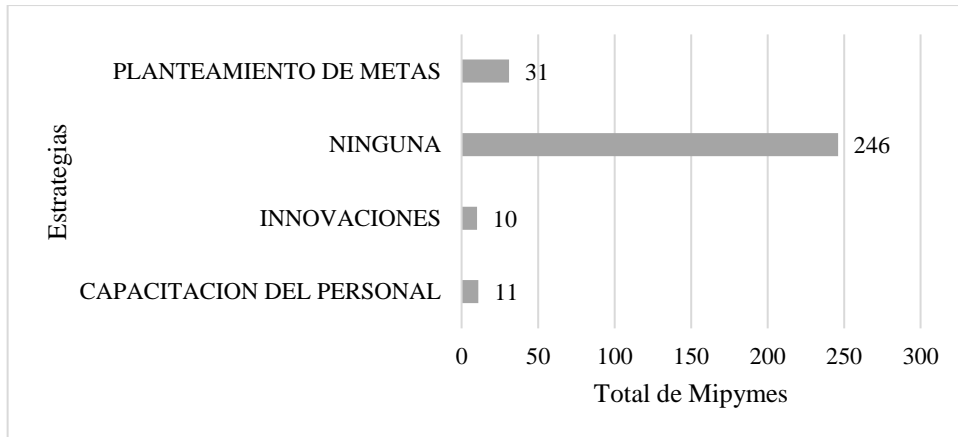


Figura 7: Estrategias de las mipymes

Como se puede observar 247 de los encuestados no usan estrategias, esto se debe a que no se las han plasmado, no tienen, mientras el 11 si capacitan a su personal porque de esta manera promueven a su equipo de trabajo a brindar un mejor servicio de calidad además esta estrategia permite que la organización conozca mejor al futuro cliente, 31 de los encuestados consideran que el plantearse metas mejorara los ingresos de su organización.

#### 4.3.13. Herramientas que usan las mipymes

Las herramientas que usan las empresas para controlar el funcionamiento de la misma sirven para saber con lo que cuenta de manera específica la organización.

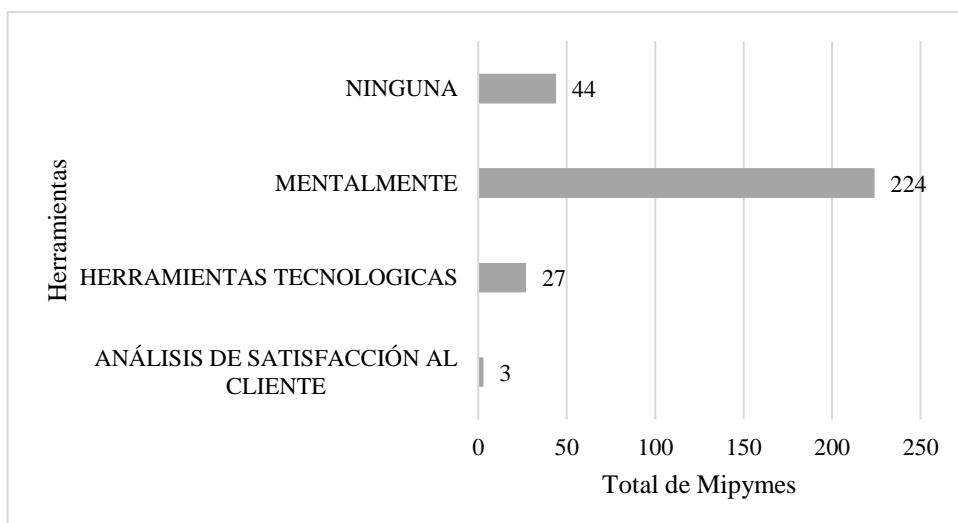


Figura 8: Herramientas que usan las mipymes

Como podemos observar en el gráfico, la mayoría de los encuestados realizan este control mentalmente, es decir, que no hacen uso de ninguna herramienta tecnológica o de ningún tipo que no sea la mente para poder registrar.

Esta decisión no es la más óptima ya que no se sabe en realidad si las mipymes generan pérdida o utilidad, además de eso, es importante conocer si el tiempo que se están usando es para generar ganancia.

## 5. Discusión

En los resultados obtenidos de la técnica de la encuesta, uno de los más notables que se pudo evidenciar es que las mipymes del cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas se encuentran limitadas al carecer de la planificación estratégica.

Algunos autores dentro de varias investigaciones científicas ya realizadas, explican los factores que repercuten en el crecimiento empresarial, a continuación destacan la importancia de hacerlo. Según Silva (2015) afirma que “existen diferentes razones por las que una empresa decide planificar, por ejemplo: para mejorar su desempeño, por el cambio en la estructura del negocio, por nuevos requerimientos de los clientes, estas situaciones hacen que la planificación estratégica sea estructurada y sistemática” (p. 2), mientras que en los resultados obtenidos el factor principal que repercuten en el crecimiento es la competencia local y la falta de financiamiento.

Por medio de las encuestas se observó que ninguna de las mipymes de servicio cuentan con planificación estratégica, lo cual limita el desempeño de ellas, en cambio para Valda (2014) “planificar estratégicamente la actividad de una empresa es algo fundamental para poder mantener la competitividad en el mercado actual, también dice que lo ideal es realizarla con la ayuda de expertos de las diferentes áreas” (p. 1).

Si estas empresas aplicaran esta herramienta los resultados fueran distintos, mejoraría el rendimiento de la misma, disminuiría la incertidumbre, y seguramente incrementarían las utilidades.

Ambos autores relacionan sus resultados demostrando la importancia de la Planificación Estratégica, por lo tanto se recomienda a estas mipymes hacer uso de esta técnica ya que con seguridad obtendrán buenos y mejores resultados.

La planificación estratégica además sirve como proceso para poder medir e identificar los posibles fallos que se están dando dentro de la organización y como los podemos corregir, también permitirá que las mipymes del sector desarrollen nuevas ideas que les harán crecer y mejorar.

## 6. Conclusiones

- Por medio de una base de datos del SRI, se pudo identificar las mipymes de servicio existentes en el cantón de Rioverde de la provincia de esmeraldas, los resultados del estudio demostraron que existen 1326 mipymes, las mismas que brindan su servicio al sector, también se pudo conocer desde que año se encuentran operando, cual es el número de trabajadores con el que cuentan, y sobre todo cuál es la actividad en la que se desarrolla la empresa.
- Una vez identificadas las mipymes, se determinó que ninguna cuenta con planificación estratégica, esto se debe a la falta de conocimiento y financiamiento entre otras, además no lo consideran importante por la actividad en la que se desarrollan como las costureras, los limpiabotas y taxistas, porque piensan que al no tener una planificación estratégica sus ventas no van a variar, también consideran que su realización conlleva a pasos muy complejos por lo cual se limitan a realizarlo.
- A través de la encuesta también se pudo determinar que ninguna de las mipymes de servicio del cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas, tienen a la planificación estratégica como un factor de supervivencia en el mercado ya que no realizan este proceso, además no pueden desarrollar estrategias que le permitan mantenerse dentro del mercado, por lo cual varias de ellas han dejado de existir o se encuentran por cerrar.

## **7. Propuesta de intervención**

### **Tema:**

Haciendo referencia a la falta de planificación estratégica de las mipymes de servicio como factor supervivencia en el mercado en el cantón de Rioverde, se plantea la siguiente propuesta:

Diseño de un modelo estratégico, en el que puedan trabajar en conjunto (estado, empresa privada y academia), mismo que significará un avance el cual permitirá el crecimiento continuo que necesitan las pequeñas y medianas empresas del cantón Rioverde.

Creación de un modelo estratégico que permita implementar a su empresa las herramientas necesarias para aumentar las ventas y proyectarse de manera positiva para el crecimiento de la misma.

### **7.1. Objetivo:**

Crear un modelo estratégico para las mipymes de servicio en el cantón de Rioverde de la provincia de Esmeraldas.

### **7.2. Justificación**

La creación de un modelo estratégico permite que el empresario sea quien planifique, organice, dirija y controle eficientemente los recursos en la organización, de esta manera cumple los procesos planteados.

El propietario siendo el eje principal de una empresa debe velar por el cumplimiento de sus metas, transmitiendo seguridad y confianza para la organización, teniendo en cuenta que es el principal responsable para que los planes se manejen con éxito.

El gobierno del Ecuador como otros países reconocen que la participación de las mipymes en el mercado son de esenciales, por su generación de empleo y desarrollo en general, por lo cual es de vital importancia seguir impulsando a los emprendimientos, a que realicen sus actividades de manera correcta a través de un plan estratégico, a pesar de que se reconoce que tienen muchas barreras cuando se trata de financiamiento económico, bajo nivel respecto al recurso humano, desarrollo tecnológico limitado, baja penetración en mercados extranjeros y sobretodo productividad limitada.

Toda empresa busca que su negocio sea productivo por lo cual se requiere de un modelo estratégico que cumpla con todos los parámetros necesarios para lograr las metas organizacionales, acompañada de innovación para hacer un mercado más atractivo.

### **7.3. Beneficios**

La creación de un modelo estratégico permite mejorar la productividad de las mipymes, ayuda a medir y controlar las funciones, permite que se verifiquen los procesos para que sean eficientes y efectivos, de esta manera aumentaría el nivel de competitividad y participación en el mercado.

Con la implementación de un modelo estratégico, se podrá evidenciar cambios y mejoras en un corto plazo contribuyendo con los avances tecnológicos, ambientales entre otros, de esta manera evitara que los procesos sean repetitivos y así aumentara la productividad de la organización.

### **7.4. Desarrollo**

Una vez establecida la propuesta y obtenida la solución, toda organización debe evaluar sus operaciones para tener claro los siguientes aspectos:

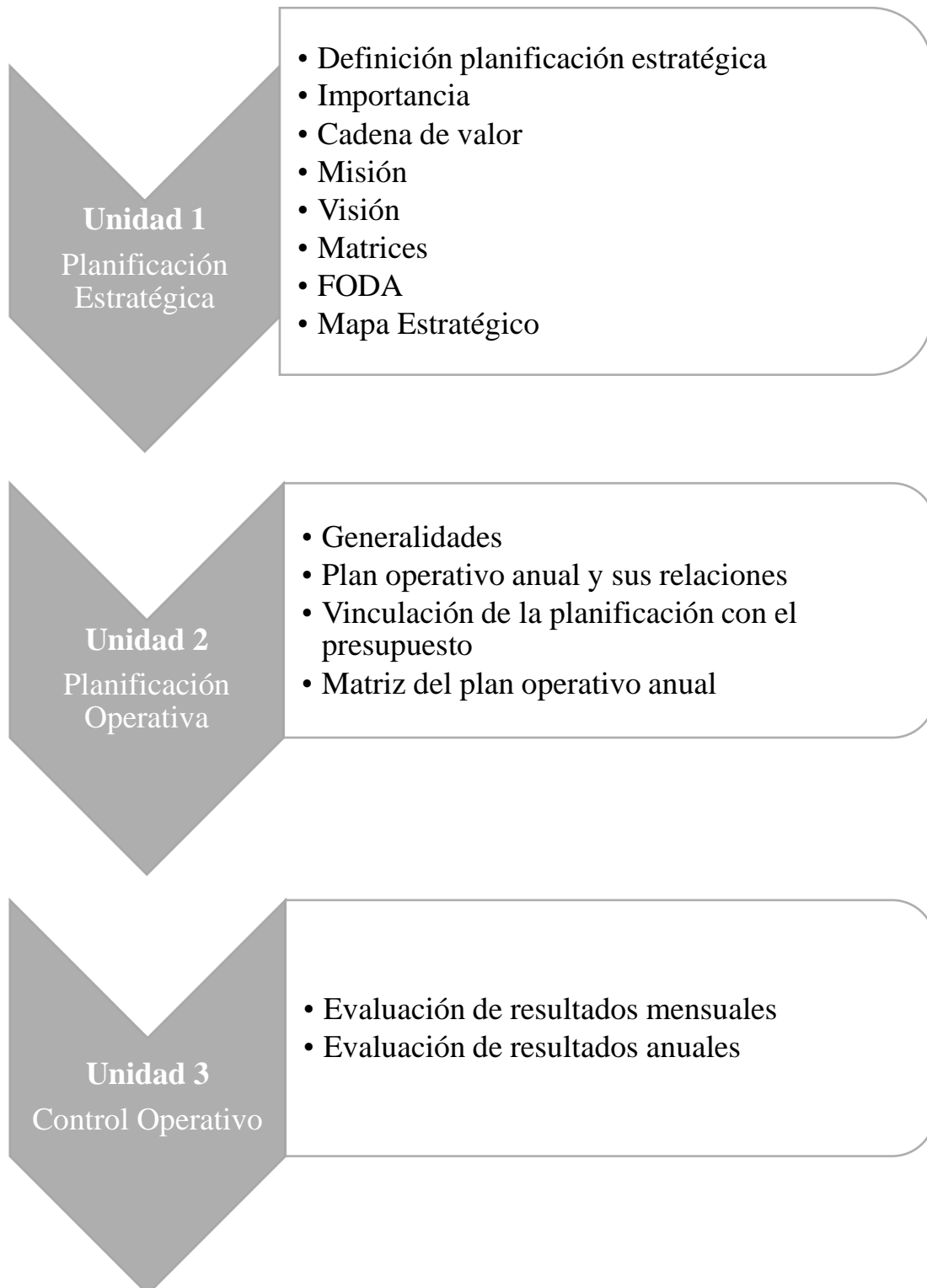
- Mercado: Visualizar las posibles señales del mercado para desenvolverse de manera segura y competitiva.
- Producto: Seguridad en que el producto cumpla con las exigencias del cliente o consumidor y de esta manera compense a la mipymes.
- Precios: Equilibrio en el valor estimado, que se encuentre acorde y dentro de las aspiraciones del cliente y cumpla sus necesidades o deseos.
- Competencia: Mantenerse siempre sobre o a la par de la competencia, de esta manera se logra mayor atracción de parte de los clientes.
- Tecnología: Actualizarse constantemente en los cambios y mejoras del mercado, de esta manera mejora la productividad y disminuye el factor tiempo además de que hace que la organización sea más competitiva.
- Calidad: Alcanzar siempre la mayor satisfacción de los clientes, que se encuentren contentos con la calidad del producto o servicio y así cubrir con las expectativas.

Es importante que la mipymes realice una evaluación de estos aspectos, si tiene claros los conocimientos para evitar falencias en alguna situación.

### 7.5. Desarrollo de la estrategia

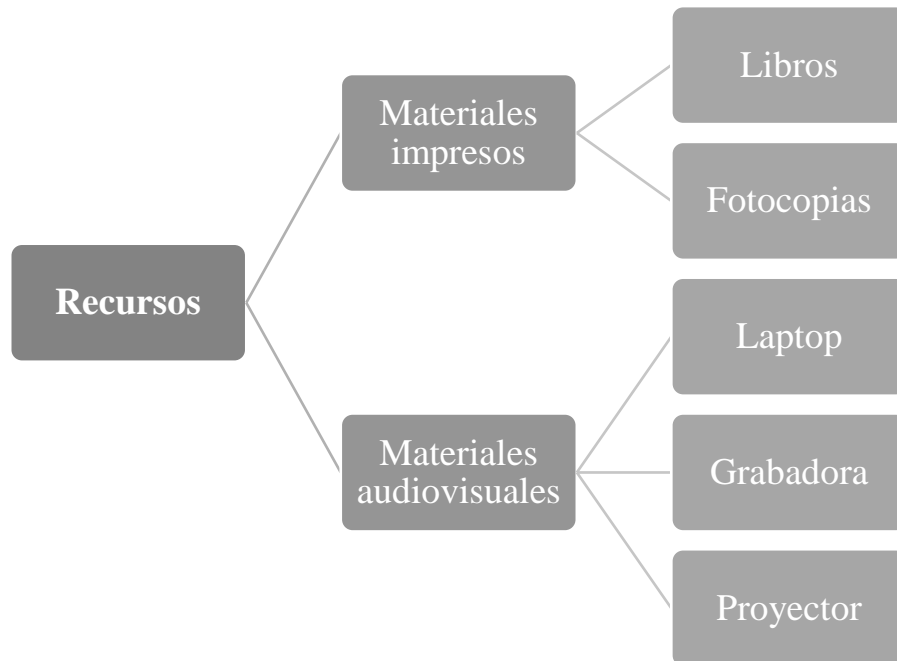
N°	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSO
1	Diseño de un plan para la capacitación a las MIPYMES de servicios del cantón Rioverde.	Realiza una técnica didáctica y operativa que permita capacitar acerca de la elaboración y aplicación de la planificación estratégica en la gestión empresarial de MIPYMES.	<p>Difundir de manera masiva por cada parroquia del Cantón de Rioverde, con la finalidad de abarcar la mayor cantidad de negocios posibles para ser capacitados.</p> <p>Elegir un lugar estratégico para reunir a todos los propietarios para la capacitación.</p>	<p>Materiales audiovisuales</p> <p>Materiales informáticos</p> <p>Materiales impresos</p>

## 7.6. Contenido de la propuesta



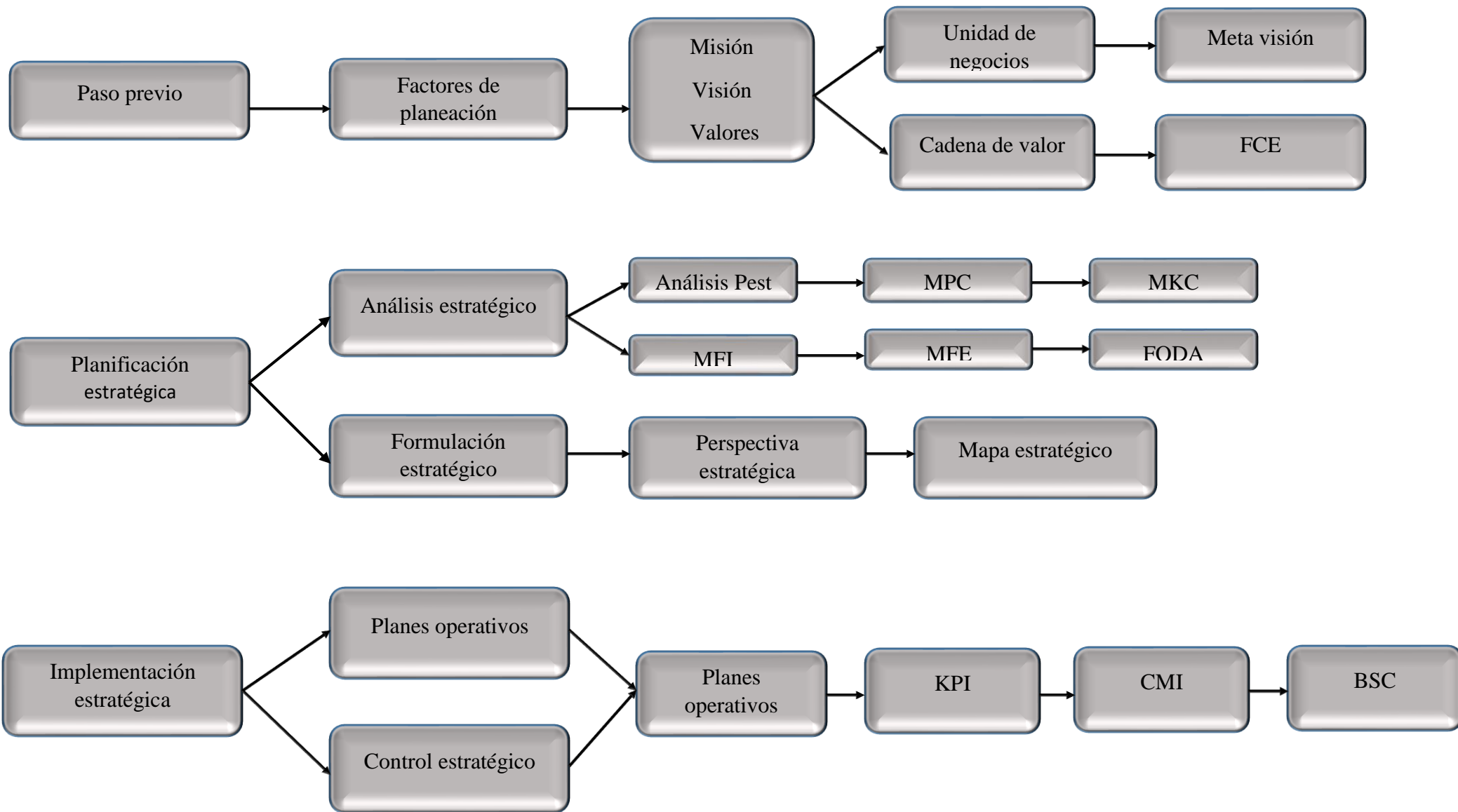
## Estrategias para la enseñanza

- Trabajos grupales
- Pruebas respecto a los temas explicados



### 7.7. Cronograma

PARROQUIAS	MES 1				MES 2	
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Planificación de capacitación						
Rioverde						
Rocafuerte						
Lagarto						
Chontaduro						
Montalvo						
Chumunde						
Evaluación y seguimiento						



## 7.8. Presupuesto

ACTIVIDADES	RUBRO ECONÓMICO	
Planificación de capacitación		\$150
Materiales didácticos (hojas, esferos, marcadores, certificados)	\$150	
Desplazarse por cada parroquia del Cantón		\$850
Movilización	\$100	
Refrigerio	\$500	
Material de apoyo	\$250	
<b>TOTAL</b>		<b>\$1000</b>

## 7.9. Evaluación y seguimiento

Una vez realizado el proyecto es importante verificar la eficiencia del mismo, es decir realizar un seguimiento a las mipymes de servicio del sector de Rioverde para corroborar si se cumplió con la finalidad de las capacitaciones.

Por medio de un cronograma flexible se realicen visitas a las mipymes que fueron capacitadas con el fin de verificar que ellos en la práctica han notado la importancia de la planificación estratégica para un mejor desarrollo económico y administrativo.

## 8. Bibliografía

- Armijo, M. (2009). Org. CEPAL. Obtenido de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Banco Mundial. (20 de Junio de 2016). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
- Chauvin, S. (21 de Junio de 2011). Obtenido de <http://www.mujeresdeempresa.com/la-importancia-de-establecer-una-vision-clara-en-el-negocio/>
- CreceNegocios. (09 de Marzo de 2010). Crece Negocios. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>
- El Telegrafo. (02 de Diciembre de 2013). El Telegrafo. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes>
- GADPE. (2017). Prefectura de Esmeraldas. Obtenido de <http://www.prefecturadeesmeraldas.gob.ec/web/rio-verde.html>
- Galán, M. (Mayo de 2009). Metodología de la Investigación. Obtenido de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>
- Harvard Business . (26 de Noviembre de 2012). SEMINARIUM. Obtenido de <http://www.seminarium.com/la-importancia-de-la-mision-vision-de-una-empresa/>
- Hernández. (3 de Febrero de 2010). Metodología de Investigación. Obtenido de [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lmk/munoz\\_m\\_m/capitulo3.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/munoz_m_m/capitulo3.pdf)
- Huaman, D. (23 de Mayo de 2011). Obtenido de [http://bvsp.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes\\_informacion.pdf?ua=1](http://bvsp.paho.org/videosdigitales/matedu/cam2011/Fuentes_informacion.pdf?ua=1)

- Huamaní, P. L. (5 de Mayo de 2003). Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm)
- ITSON. (Abril de 2013). El buzón de Pacioli. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- JcValda. (2014). Grandes Pymes. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/29/pymes-planificacion-estrategica/>
- Laurus. (2006). Dávila Newman, Gladys. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Marmolejo, L. F. (25 de Enero de 2014). Obtenido de <https://prezi.com/bepmx2zdky7f/control-de-la-fuerza-de-ventas/>
- Montalvo, V. (Mayo de 2014). Repositorio. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3367/1/110822.pdf>
- Silva, R. D. (15 de Febrero de 2015). DAIDEAS CONSULTORES. Obtenido de <https://daideasconsultores.wordpress.com/2013/02/15/planificacion-estrategica-en-las-pymes-realidad-o-fantasia/>
- Silvestrini Ruiz, M. (2018). Fuentes de Información. Obtenido de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Thompson, I. (Septiembre de 2010). Promonegocios. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Vega, M. (1995). CoHegi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistas de Catalunya. Obtenido de [http://www.pregunte.es/manuales/M\\_dul01\\_Fuentes\\_Informaci\\_n\\_ML\\_PR\\_GM.pdf](http://www.pregunte.es/manuales/M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_PR_GM.pdf)



LA SIGUIENTE ES UNA ENCUESTA CON FINES ACADÈMICOS REALIZADA POR LEMOS SALAZAR ALAN DEBRAYTE ESTUDIANTE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÒLICA DEL

ECUADOR SEDE ESMERALDAS COMO PARTE DE SU PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO 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. ¿Cuántos trabajadores tiene atendiendo?

.....

3. ¿Cuenta su empresa con visión y misión?

Sí No

Si respondió "sí":

a) Puede medir el cumplimiento de su visión.....

Si respondió "No" señale las razones:

- a) No lo considera necesario
  - b) Le es indiferente
  - c) Por desconocimiento
  - d) Otros.....
- .....

4. ¿Desde cuándo opera su empresa?

- a) 1 a 5 años
- b) 6 a 10 años
- c) 11 a 15 años
- d) 16 a 20 años en adelante

5. Sus ventas mensuales están entre:

- a) -100
- b) 100-400
- c) 400-800
- d) 800-1200
- e) +1200

6. ¿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 las razones:

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

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

Sí

No

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

Sí

No

Si su respuesta es “Si” coloque el porcentaje.....

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

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

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

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

11. ¿Cómo se proyecta su empresa en 5 años?

- a) Como una micro empresa
- b) Como pequeña empresa

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

12. ¿Cuáles de 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

13. ¿Con que herramientas cuenta su empresa para controlar su funcionamiento?

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