

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE  
ESMERALDAS**



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

**ESTUDIO DE CASO:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS MIPYMES COMO  
FACTOR DE SUPERVIVENCIA EN EL MERCADO: UN ANÁLISIS  
AL SECTOR DE SERVICIO DEL CANTÓN ATACAMES**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

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

**PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE**

**AUTOR:**

**CRISTIAN JEOBANNY BALLESTEROS RIVAS**

**ASESOR**

**MGT. FRANCISCO MILA CARVAJAL**

**ESMERALDAS, 2017**

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

Estudio de caso aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Ingeniero en Comercio Exterior.

---

### **LECTOR 1**

Mgt. Isabel Chila Godoy

---

### **LECTOR 2**

Mgt. Javier Burbano Salazar

---

### **DIRECTOR DE ESCUELA**

Mgt. Mario Armas Arias

---

### **DIRECTOR DE TESIS**

Mgt. Francisco Mila Carvajal

**Esmeraldas, octubre 2017**

# **AUTORÍA**

Yo, Cristian Jeobanny Ballesteros Rivas con número de cédula 080431939-0, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual estudio de casos es absolutamente original, auténtica y personal.

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

**Cristian Jeobanny Ballesteros Rivas**

080431939-0

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios, por permitirme formar parte de ésta comunidad universitaria; gracias a la universidad, por mi formación profesional; le agradezco a mis maestros y compañeros, porque gracias a su apoyo y compañerismo he tenido una buena experiencia universitaria.

También quiero agradecer a las personas que hicieron este sueño posible, mi hermosa familia, por darme la fuerza necesaria para poder seguir, ya que sin ellos fuese totalmente imposible llegar hasta donde he llegado, su inmenso amor, confianza y fe en mí, han sido las armas que me han permitido no desfallecer y enfrentarme a todo por cumplir con éxito este proyecto.

Gracias a mi tutor, que ha sabido guiarme de la manera correcta, brindándome siempre la oportunidad de recurrir a sus capacidades y conocimientos científicos, que a más de ser un docente, es una persona excepcional que con una palabra te anima a seguir, con una experiencia de vida te da a entender que tú también puedes.

## CONTENIDO

AUTORÍA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	vii
ABSTRAC.....	viii
TEMA.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. JUSTIFICACIÓN .....	11
3. Objetivos.....	13
3.1. Objetivo General.....	13
3.2. Objetivos Específicos .....	13
4. Informe del caso .....	14
4.1. Definición del caso .....	14
4.2. Presentación del caso.....	16
4.3. Ámbitos de estudios .....	16
4.4. Actores Implicados .....	17
4.5. Identificación del problema.....	18
5.1. Fuentes de Información .....	20
5.2. Técnicas para la recolección de información.....	20
6. Análisis de resultados .....	23
7. DISCUSIÓN.....	27
8. CONCLUSIONES.....	29
9. PROPUESTA .....	30
9.2. Introducción.....	30
9.3. Descripción de la propuesta.....	31
9.4. Justificación .....	32

9.5. Desarrollo de la estrategia .....	33
9.5.1.    Contenido de la propuesta.....	34
9.5.2.    CRONOGRAMA .....	36
9.6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	36
10.    REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37
11. ANEXOS .....	39
<b>Figura 1.</b> Ubicación .....	17
<b>Figura 2.</b> Tamaño de las Empresas .....	18
<b>Figura 3.</b> Número de Trabajadores .....	18
<b>Figura 4.</b> Distribución de la población .....	22
<b>Figura 5.</b> Tiempo de vida de las MIPYMES .....	24
<b>Figura 6.</b> Barreras para el crecimiento.....	26
<b>Tabla 1.</b> Distribución de la población y muestra .....	21
<b>Tabla 2.</b> Actividad Económica de las MIPYMES .....	23
<b>Tabla 3.</b> Porcentaje de MIPYMES y número de trabajadores .....	24
<b>Tabla 4.</b> Motivos por los que no se aplica Panificación Estratégica.....	25
<b>Tabla 5.</b> Estrategias de subsistencia.....	26

## **RESUMEN**

Las organizaciones se enfrentan a mercados cada vez más globales y competitivos, y para enfrentarlos éstas deben estar preparadas. Sin embargo, muchas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) no están preparadas para ello, por lo que suelen quedar fuera de ese proceso de globalización debido a que no están preparadas para responder con la velocidad con que se da ese proceso.

Por otro lado, las MIPYMES representan alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, éstas emplean alrededor del 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de PIB mundial. (Diaz, Sanchez y Gil, 2012)

Es por ello que la investigación tiene como objetivo principal “Conocer la existencia de planificación estratégica de las MIPYMES del sector servicio del cantón Atacames como factor de supervivencia en el mercado”. Para lograrlo se planteó una investigación de tipo descriptiva y exploratoria, que permitió recabar todos los datos de fuentes secundarias, así como de los actores principales que para esta investigación son los dueños de las MIPYMES del sector servicio del cantón Atacames.

Uno de los resultados más importantes a los que llegó esta investigación, fue que las MIPYMES del sector servicio del cantón Atacames, no realizan o ejecutan una planificación estratégica y en muchos de los casos lo hacen porque desconocen las ventajas competitivas que el aplicar una planificación estratégica conlleva.

El trabajo finaliza con una propuesta de formación para la elaboración de un plan estratégico para las MIPYMES del sector servicio del cantón Atacames.

## **ABSTRAC**

Organizations are facing increasingly global and competitive markets, and to face them they must be prepared. However, many of the Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) are not prepared for it, so they are usually left out of that process of globalization because they are not prepared to respond with the speed with which that process occurs.

On the other hand, MSMEs account for about 90% of the global companies, which employ around 50% of the labor force and participate in the creation of 50% of the world GDP. (Díaz, Sánchez and Gil, 2012)

That is why the main objective of the investigation is "To know the existence of strategic planning of the MSMEs of the sector service of the canton Atacames as factor of survival in the market". To achieve this, a research of a descriptive and exploratory type was proposed, which allowed to collect all the data from secondary sources, as well as the main actors that for this research are the owners of the MSMEs of the service sector of the Atacames canton.

One of the most important results reached by this research was that the MSMEs in the service sector of the Atacames canton do not carry out or execute strategic planning and in many cases do so because they do not know the competitive advantages of applying strategic planning It carries.

The work ends with a training proposal for the preparation of a strategic plan for MSMEs in the service sector of the Atacames canton.

**TEMA:** Planificación estratégica de las MIPYMES como factor de supervivencia en el mercado: un análisis al sector de servicio del cantón Atacames.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las organizaciones están en un entorno en el que la competencia se torna cada vez más fuerte, haciendo que los negocios luchen por ser más eficientes para tener mayor participación en mercado.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), desempeñan un importante rol en las economías modernas, debido a la riqueza y empleo que generan este tipo de empresa, representando alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, éstas emplean alrededor del 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de PIB mundial. (Diaz Villegas, Sanchez Soto, & Gil, 2012)

Sin embargo, el acelerado y vertiginoso proceso de globalización de los mercados y modernización de las organizaciones, provoca que la mayoría de las MIPYMES se queden fuera de ese proceso, pues no están preparadas para responder con la velocidad con que se dan los cambios.

La lenta respuesta de las MIPYMES, se podría deber a la falta de aplicación de herramientas administrativas que les permita dar esa solución que espera el mercado, a esto se le suma que muchas de las MIPYMES, nacen sin una concepción clara de la misma y sin estudios previos. (Rocca Espinoza, García Pérez de Lema, & Duréndez Gómez, 2016), basados en un estudio realizado a 94 empresas en el Perú, afirman que los sistemas de gestión y control de las operaciones y del talento humano, hacen que las organizaciones sean más eficientes y que mayor sea la probabilidad de tener éxito en el mercado. Algunas acciones como: revisiones periódicas, entrenamiento a los trabajadores, apoyo y reconocimiento de los esfuerzos de mejora y el alineamiento de las funciones, hacen que la gestión sea más eficaz, pero esto solo lo logran con la planificación adecuada de esas acciones.

De ahí la importancia y relevancia de la planificación estratégica como herramienta de gestión, que puede permitir a las organizaciones, en este caso a las MIPYMES, dar respuesta adecuada a los cambios del mercado global. La planificación estratégica es un proceso dinámico en todas las organizaciones empresariales, por la capacidad de la que

dota a las organizaciones para adaptarse y anticiparse a los cambios que se generan continuamente; además permite identificar factores internos y externos, para conocer la posición actual de la empresa o negocio, el contexto, su proyección de futuro, así como estrategias que sean clave para alcanzar el éxito, en torno al desarrollo del conocimiento, la innovación y la reacción ante su medio (Contreras, 2013), disminuyendo el riesgo al fracaso y aumentando las posibilidades de desarrollo empresarial.

La planeación estratégica, ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales, para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas, tanto así, que en revistas especializadas y trabajos se prolifera el interés por esta herramienta en el ámbito empresarial; afirmando que es un proceso indispensable para la dirección de las empresas, puesto que incide en la toma de decisiones a largo plazo (Lopez Salazar, 2005).

América Latina está cada vez más interesada en las MIPYMES, pero no se encuentra con facilidad la información mínima, que permita conocer la situación de estas empresas en cuanto a su definición, número, conformación sectorial y su importancia económica. (Saavedra & Hernandez, 2008)

Por otro lado, la investigación realizada por (Garcia Perez , Barona Zuluaga, & Madrid Guijarro, 2013), con 1970 empresas en algunos países de Iberoamérica, se encontró una relación positiva y significativa entre la utilización de la financiación ajena y la actividad innovadora, evidenciándose que para que exista innovación es necesaria la financiación principalmente ajena.

En Ecuador, las MIPYMES se han convertido en un factor clave para dinamizar la economía del país. En los últimos años se ha evidenciado la creación de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo que muestra una alta intención de emprendimiento a nivel nacional (Ministerio de Turismo, 2017). Mientras que en la provincia de esmeraldas no se encuentra información relevante las MIPYMES. Es por ello, que la presente investigación tiene por objetivo “Conocer la existencia de planificación estratégica de las MIPYMES del sector servicio del cantón Atacames como factor de supervivencia en el mercado”.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Las MIPYMES representan alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, siendo una fuente generadora de empleo extensivo. Según Díaz et al. (2012) las micro, pequeñas y medianas empresas, aportan de manera significativa al desarrollo de la economía de una región, puesto que a pesar de tener un sinnúmero de dificultades para sobrevivir y desarrollarse en el mercado, han ido ganando espacios, territorios y masas. (Estrada, Sanchez y Garcia Perez, 2009)

Un país, región o sector con generación de empleo constante, va generando un progreso fortalecido en las pequeñas y grandes masas poblacionales. En países de América Latina, las MIPYMES se han convertido en grandes generadores de ingresos. Muestra de ello es Colombia donde más del 50% del empleo, lo generan estas unidades empresariales y con ellas están los retos que se les presenta constantemente, porque anualmente este número va aumentando paulatinamente. Díaz et al. (2012)

Lo que implica que las MIPYMES estén en una lucha constante por cumplir con factores que las hagan competitivas: recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad.

De ahí la importancia de este estudio, la misma que radica en tres puntos de gran relevancia. El primero, es que está alineado con el objetivo número ocho del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017, debido a que aporta a la consolidación del sistema económico social del Ecuador de forma sostenible, y da pautas para la utilización de la planificación estratégica en las micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en el cantón Atacames; hecho que se justifica porque los resultados que se obtengan de estudiar los casos planteados, repercutirán directamente sobre las MIPYMES de servicio del cantón Atacames, convirtiéndose en una herramienta para el mejoramiento de los procesos de las mismas. Esa mejora se reflejará en la calidad del servicio que se brinda al cliente y por tanto de la economía del sector.

El segundo punto de interés e importancia, es que proporciona información valiosa sobre la situación actual de las MIPYMES de servicio y del uso que hacen éstas de planificación estratégica, información que podría servir a las autoridades competentes,

tomar acciones y medidas concretas que permitan mejorar el sector y fomentar la actividad, sumando que de forma individual los dueños de los negocios contarán con alternativas que permitan solucionar problemas propios del servicio que brindan y mejorar el rendimiento del mismo.

Por último, el trabajo fomenta e incentiva un vínculo más directo y estrecho entre la academia y los actores sociales del cantón Atacames, que a futuro podría concretarse en estudios y acciones puntuales para mejorar la actividad económica y productiva del sector.

### **3. Objetivos**

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

Analizar la existencia de planificación estratégica en las MIPYMES como factor de supervivencia en el mercado al sector de servicio de Atacames.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las MIPYMES de servicio existentes en el cantón Atacames
- Determinar el uso de Planificación Estratégica en las MIPYMES que brindan servicios, como herramienta de posicionamiento en el mercado de Atacames.
- Detallar los factores que inciden en la supervivencia de las MIPYMES en el mercado.

## **4. Informe del caso**

### **4.1. Definición del caso**

Para definir el caso, es necesario detallar algunas terminologías que son importantes clarificar, el temático Ricardo Romero autor del libro "Marketing", define la empresa como el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela. Sin embargo (García y Casanueva, 2001) autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como un ente que mediante la organización de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros provee bienes o servicios a cambio de un costo que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados (Romero, 2013).

Desde la perspectiva administrativa para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es aquella entidad formada con un capital social y que aparte del propio trabajo de su promotor, puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles o en la prestación de servicios. Paradójicamente, aun siendo de gran importancia las micro, pequeña y medianas empresas para las economías de Latinoamérica, es poco lo que se conoce en detalle sobre ellas.

Las definiciones varían entre países e incluso entre sectores económicos, es difícil monitorear el desarrollo de estos grupos de empresas al interior de cada país, y peor aún realizar análisis comparativos. La información acerca de este sector no se actualiza con frecuencia, lo cual es aún más grave cuando se trata de un bloque tan dinámico como lo es el de la MIPYME, dentro del cual continuamente muchas empresas nacen y mueren. (Guaipatín , 2003)

Asegura también ( Burdisso y Catena, 2001), que los criterios comúnmente aceptados para definir cuándo una empresa debe ser considerada como micro, pequeña o mediana, están relacionados por lo general con la cantidad de empleados que ella ocupa, el volumen de sus ventas y la magnitud de sus activos productivos o de su patrimonio neto.

Los principios para estos diversos criterios mencionados no están sujetos a una valoración única y universalmente aceptada, sino que varían y en considerable magnitud entre países diferentes y aún dentro de un país; estos criterios van de la mano de una planificación, palabra que proviene del verbo planificar que es establecer un objetivo y luego determinar el curso de acción que debe seguir para alcanzarlo. Planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro, orientado a lograr los fines con medios óptimos (Roche, 2005). Si las MIPYMES contaran con proceso como el ante mencionado obtendrían mejores resultados, como dice Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Drucker (2007), considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal. Ansoff (1965), afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. (Contreras, 2013)

Se puede decir entonces, que planificación estratégica es el conjunto de acciones orientadas a prever, en cada momento, las diversas alternativas posibles y a seleccionar e implementar aquellas que mejor permitan cubrir la misión y objetivos definidos. Por lo que la planificación estratégica integra la misión, la visión, los valores, los principios y políticas generales, objetivos y programa, en un todo coherente y contribuye a eliminar conflictos entre ellos. (Roche, 2005)

Para (Amaya, 2014), la planificación estratégica en el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

## **4.2. Presentación del caso**

La empresa como columna vertebral para la producción de bienes y servicios; se constituye en una unidad económica pero con fines sociales, dado que está creada para satisfacer las necesidades de los clientes, pero se conjugan con un interés individual de generar rentabilidad y utilidad; para lo cual necesita elementos necesarios como: capital, trabajo, tierra y habilidades empresariales. (Andrade, 1994)

Las micro, pequeñas y medianas empresas se ven enfrentadas a limitaciones para iniciar y desarrollarse en los diferentes mercados y aún más cuando están en cambios constantes, lo que significa que sus restricciones también aumentan, tales como: inaccesibilidad a créditos, la falta de tecnologías para optimizar la ejecución de sus actividades, y la carencia de conocimientos técnicos y administrativos que le facilitarían el posicionamiento de su servicio y hasta haría posible su internacionalización.

A pesar de la relevancia de las MIPYMES, para el desarrollo y crecimiento de una economía, no han sido estudiadas en las mismas medidas que las PYMES, pero más que eso, no se han creado mecanismos que les permitan crecer y desarrollarse. García et al. (2013)

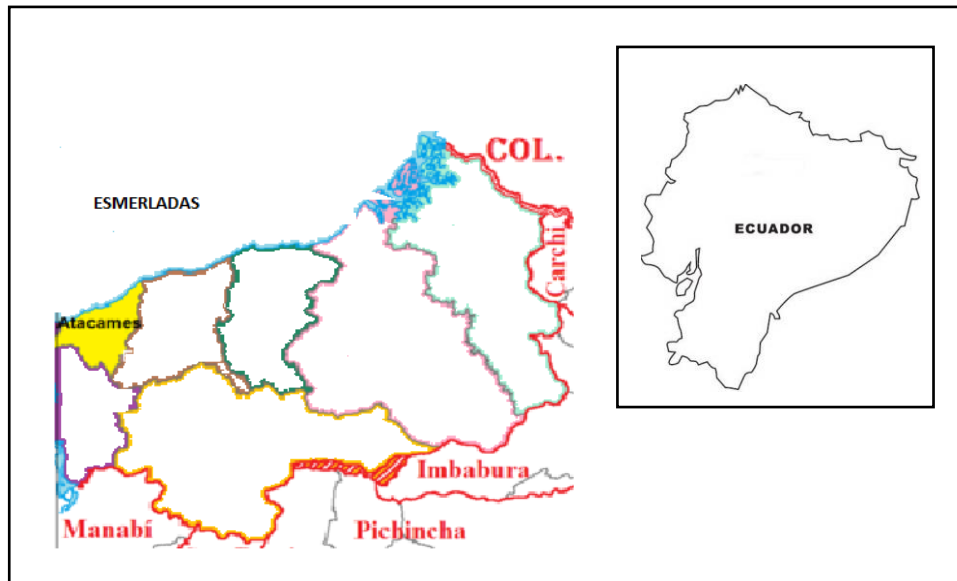
Es así, que la planificación estratégica se constituye en instrumento generador de cambios con su correcta aplicación, por lo que sería una alternativa viable para el mejoramiento las actividades de las MIPYMES de servicio del cantón Atacames; por consiguiente contribuirían en mayor medida en la conformación del Producto Interno Bruto (PIB) de la economía nacional, esto en función del tipo de servicio y el sector en que se desarrolle. (Lopez, 2005)

## **4.3. Ámbitos de estudios**

Esmeraldas, conocida como la provincia verde del Ecuador por su vegetación exuberante, está ubicada en el extremo nor-occidental de la República, tiene siete cantones (Esmeraldas, Atacames, Eloy Alfaro, Muisne, Quinindé, Rioverde, San Lorenzo). La riqueza natural de la provincia, la convierte en una zona eminentemente turística. De ahí que el cantón Atacames, sea el referente turístico de la provincia, aun

así es susceptible de mejoras, dado que el sector de servicio es muy exigido y con gran competencia, lo que obliga a las micro, pequeñas y medianas empresas a establecer estrategias para mantenerse en el mercado, en su mayoría no pasan los cinco años, esto debido a la falta iniciativa para lograr una relación con el cliente a largo plazo. (Ministerio de Turismo, 2017)

**Figura 1.** Ubicación



La investigación tuvo lugar en la provincia de Esmeraldas, Cantón Atacames, tomando como objeto de análisis a las MIPYMES que brindan servicios, centrando el estudio en aspectos de planeación y estrategias, siendo una de las grandes fuentes de ingresos que tiene sector.

El ámbito analizado es la existencia de la planificación estratégica en estas MIPYMES, y como esta herramienta puede servir para la supervivencia de este bloque de la economía.

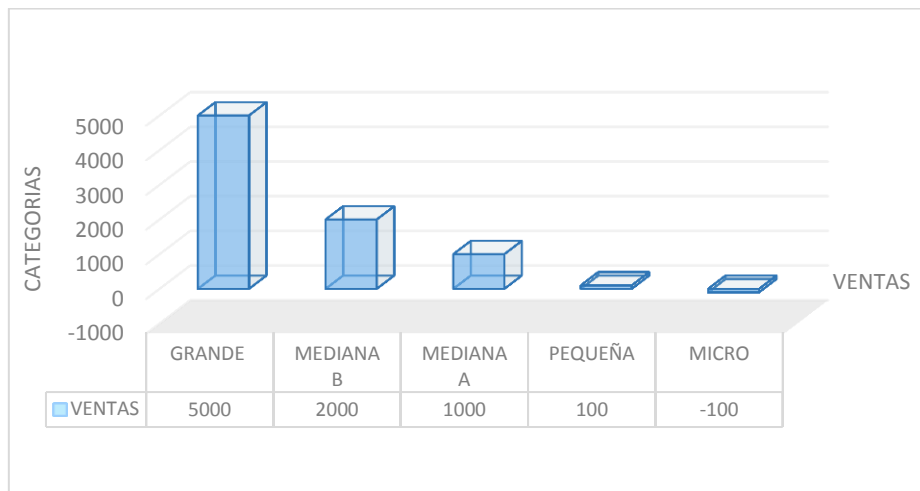
#### **4.4. Actores Implicados**

Los actores implicados de forma directa en este estudio de caso son las MIPYMES de servicios del cantón Atacames. Por consiguiente, los trabajadores y clientes que hacen uso de los servicios que brindan las MIPYMES.

#### 4.5. Identificación del problema

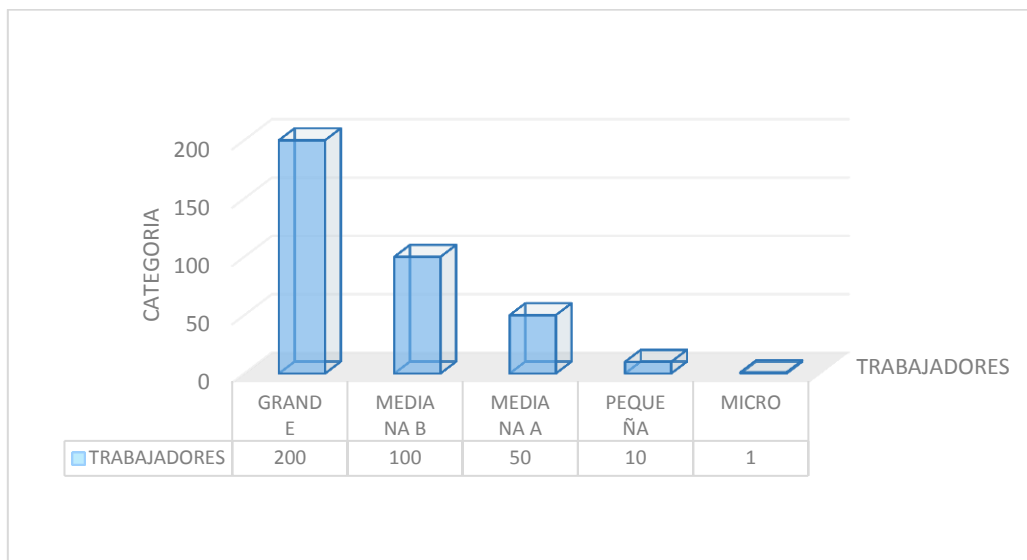
En épocas de globalización, las Mipymes se han convertido en fuente primordial de ingreso y empleo en un país. En Ecuador las micro, pequeñas y medianas empresas se definen de acuerdo al volumen de ventas anuales, figura 2, seguido del número de personas empleadas en la figura 3.

**Figura 2. Tamaño de las Empresas**



Fuente: INEC

**Figura 3. Número de Trabajadores**



Fuente: INEC

Una de las principales actividades económicas del cantón Atacames es el turismo, dentro de este, los servicios con mayor relevancia son: hoteleros, gastronómicos y de distracción, de acuerdo a (Varisco, 2008). Pues la belleza paisajística, el clima y la playa hacen que los turistas visiten con frecuencia el cantón.

La creciente afluencia de turistas a las playas de Atacames, ha sido vista por los lugareños como una oportunidad para emprender MIPYMES y ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de los turistas; sin embargo, la gran mayoría de estos en sus inicios se implementaron sin ningún tipo de estudio o planificación previa, teniendo en cuenta que contar con herramientas estratégicas en la actualidad permite un mejor desarrollo y supervivencia de cualquier negocio disminuyendo riesgos y mejorando su presencia en el mercado.

Al nacer sin un estudio previo, la mayoría de estos negocios poseen muy pocas posibilidades de sobrevivir por un periodo largo, por lo que su tiempo de vida en el mercado es corto, ya sea por la falta de información administrativa, la no implementación de estrategias comerciales, poco conocimiento de herramientas que facilitan su desarrollo empresarial, además de limitaciones que poseen por su tamaño empresarial.

Al denotarse que este es un sector productivo y que al ser correctamente administrado podrían ser importantes dinamizadores de la economía del cantón, se consideró conveniente realizar una investigación que diagnostique el grado de aplicabilidad de la planificación estratégica como una herramienta clave para el desarrollo de las MIPYMES de servicios del Cantón Atacames.

## **5. Metodología**

La investigación fue de tipo descriptivo-analítica, con un diseño de campo transversal, es decir, los datos a analizar se recopilan en los sectores económicos en un único momento de tiempo y estos permiten describir la situación de las MIPYMES (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El tipo de método utilizado fue deductivo porque se analizó lo general para llegar a premisas particulares, como es la discusión acerca de la planificación estratégica como

herramienta útil en la supervivencia de las MIPYMES en el sector servicio del cantón Atacames.

Para identificar la relación existente entre la planificación estratégica y las dimensiones que determinan los niveles de competitividad de las MIPYMES, inicialmente se realizó una revisión documental que permitió detectar las diferentes variables relevantes en la competitividad de las empresas y los modelos que se han propuesto; de la misma manera, se investigaron algunos estudios relacionados con la planificación estratégica para conocer la realidad en otros sectores.

### **5.1. Fuentes de Información**

Para llevar a cabo este estudio fue necesario y pertinente contar con información primaria y secundaria.

La información primaria se obtuvo directamente de las encuestas aplicadas en los negocios del cantón y la secundaria de la revisión de artículos relacionados, libros e informes acerca de las MIPYMES, la planificación estratégica y la supervivencia de las MIPYMES en el mercado. Asimismo otras fuentes de información secundaria, fueron las bases de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); junto con estos sirvieron de apoyo científico y teórico Redalyc, Dialnet y Google académico.

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

Para la recolección de información se aplicaron encuestas con preguntas abiertas y cerradas, de tal manera que las preguntas estuvieron enfocadas en obtener información sobre la utilización de la planificación estratégica y las herramientas que han utilizado para sobrevivir en el mercado, los pros y contras que han tenido hasta la actualidad. De la misma manera, las encuestas permitieron constatar la realidad de este sector desde el punto de vista administrativo y financiero.

### 5.3. Población y muestra

Para proceder a realizar la recolección de información, la población donde se efectuó el trabajo fueron las MIPYMES del sector de servicio en el cantón Atacames. Según datos del SRI, se obtuvo que el total de MIPYMES existentes en el cantón Atacames son 2774; para determinar el número de encuestas necesarias, para tal efecto, se aplicó una fórmula y se obtuvo una muestra de 338, dividiéndose el número de encuestas de la siguiente manera: 155 encuestas se realizaran a las hosterías, 110 a restaurantes, 42 a bares, 11 a talleres mecánicos, 10 a salas de bellezas, seis a lubricadoras, dos a decoradores de interiores, uno a imprenta y por último uno a limpieza de terrenos; esta división se hizo según el peso y representatividad de los tipos de negocios conforme la población, que se encuentra a detalle en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** Distribución de la población y muestra

ACTIVIDAD ECONÓMICA	POBLACIÓN		MUESTRA	
	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Hosterías	1276	46%	155	46%
Restaurantes	915	33%	110	33%
Bares	332	12%	42	12%
Talleres mecánicos	83	3%	11	3%
Salas de belleza	83	3%	10	3%
Lubricadoras	55	2%	6	2%
Decoraciones de interiores	28	1%	2	1%
Imprenta	1	0%	1	0%
limpieza de terrenos	1	0%	1	0%
<b>TOTALES</b>	<b>2774</b>	<b>100%</b>	<b>338</b>	<b>100%</b>

En investigaciones donde la variable principal es de tipo cualitativo, que se reporta mediante la proporción del fenómeno en estudio en la población de referencia, la muestra se calcula a través de la siguiente fórmula. (Aguilar, 2005)

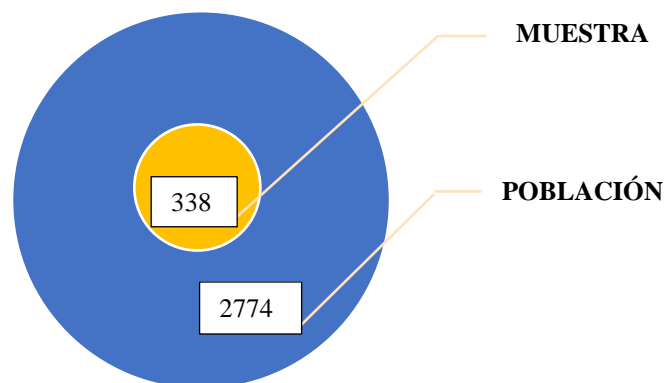
$$n = \frac{k^2 p \cdot q N}{e^2(N - 1) + k^2 p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.6)(0.5) \cdot (1 - 0.5) 2774}{0.5(2774 - 1) + 1.6(0.5)(1 - 0.5)}$$

n= 338

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

**Figura 4.** Distribución de la población



## 6. Análisis de resultados

Este proceso estaría configurado en torno a tres aspectos clave: reducción de datos, disposición y transformación de éstos y, por último, obtención de resultados y comprobación de conclusiones (Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005). A continuación se presenta el análisis de resultados, éste se detalla por objetivos, de forma que se evidencie el alcance y cumplimiento de cada uno de ellos.

### MIPYMES existentes en el cantón Atacames

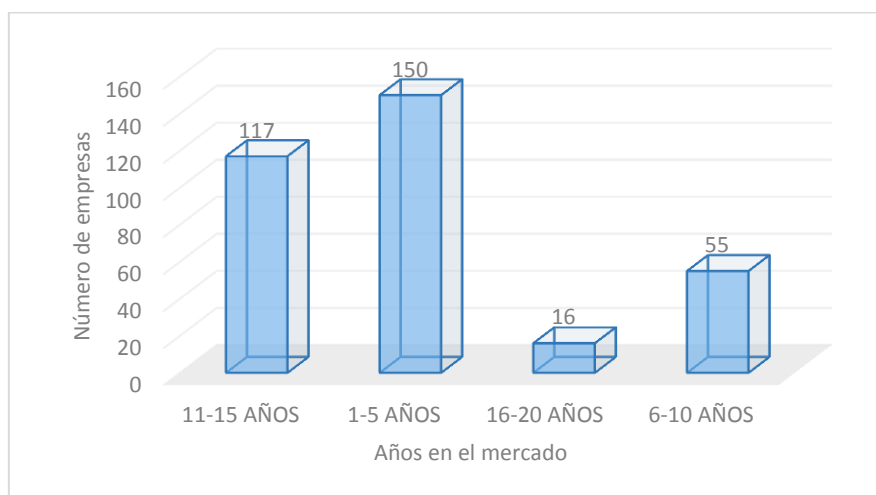
Según la base de datos utilizada del SRI, existen 2,774 MIPYMES de servicios en el cantón Atacames, dedicadas a las siguientes actividades: lubricadoras, restaurantes, hosterías, salas de belleza, bares, imprentas, decoración de interiores, limpieza de terrenos, talleres mecánicos.

Con las encuestas aplicadas se determinó que la actividad más realizada son: la hostelera que representa el 46%, otra importante actividad son los restaurantes con un 33%; esto se podría deber a la afluencia de turistas al cantón mencionado; en la tabla 2, se muestran las actividades económicas más representativas del sector servicio. Del total de MIPYMES encuestadas, como muestra la figura 5, el 44% de éstas tienen un tiempo de vida promedio de 1 a 5.

**Tabla 2.** Actividad Económica de las MIPYMES

<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>NÚMERO DE NEGOCIOS EXISTENTES</b>
Bar	12%
Decoracion de interiores	1%
Hosteria	46%
Lubricadora	2%
Restaurante	33%
Salas de belleza	3%
Taller	3%

**Figura 5.** Tiempo de vida de las MIPYMES



Otra característica de los negocios para ser considerados como MIPYMES, es que deben estar conformadas por un número de 1 a 10 trabajadores; la tabla 3 muestra el porcentaje de MIPYMES en relación al número de trabajadores con los que cuenta.

**Tabla 3.** Porcentaje de MIPYMES y número de trabajadores

NÚMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
1	17%
2	22%
3	51%
4	9%
5	1%

Del total de MIPYMES encuestadas, alrededor del 73% tienen entre dos y tres trabajadores, llama la atención que de la muestra encuestadas, ninguna de las MIPYMES tienen más de cinco trabajadores, aun así el 56,21% se proyecta como una gran empresa dentro de cinco años. Asimismo el 58,57% de los negocios consultados, consideran que tienen un buen funcionamiento. Quedando en evidencia entonces, que existe un deseo y la proyección de crecer como organizaciones.

## Planificación Estratégica en la MIPYMES

A pesar del interés demostrado por crecer, se constató que el 63,90% las MIPYMES no cuentan con lineamientos estratégicos como misión, visión u objetivos, que son la guía base para un buen desarrollo, El 75% de las MIPYMES no aplican herramientas de planeación el 88% no lo hacen por desconocimiento de la existencia y beneficios de su uso, como se puede ver en la tabla 4. (Ver anexo 2)

Las MIPYMES de servicio del cantón Atacames consideran que tienen un buen funcionamiento dado a que la mayoría tiene una duración en el mercado de uno a cinco años porcentualmente se ve representado en un 44,37%, de la misma manera la mayoría de los encuestados perciben ingresos superiores a \$1,200. Estos factores merecen ser rescatados por que son alcanzados sin una planificación pero así mismo denotan un reto e interrogante, cuánto más pueden lograr administrativa y económicamente si se implementa la planificación estratégica en sus negocios.

**Tabla 4.** Motivos por los que no se aplica Planificación Estratégica

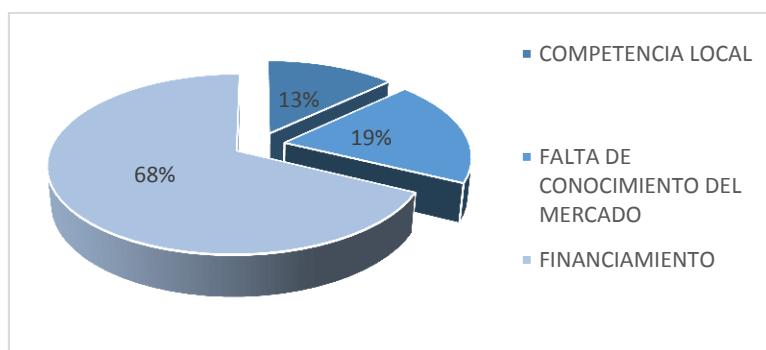
ASPECTOS	PORCENTAJE
No lo considera importante	4%
Por desconocimiento	88%
Procesos complicados	8%

### 6.1. Factores que inciden en la supervivencia de las MIPYMES en el mercado.

#### MIPYMES y su crecimiento

Existen otros factores que intervienen en el no crecimiento de las MIPYMES como, por ejemplo: financiamiento, competencia local, bajo innovación, competencia extranjera y falta de conocimiento del mercado; de todos ellos, el de mayor incidencia es el financiamiento con 68% como muestra la figura 6, siendo lógica su relevancia, pues para que las empresas crezcan y hagan cualquier tipo de cambio es importante y necesario invertir y que existan líneas de crédito para ello. (Ver anexo 2).

**Figura 6.** Barreras para el crecimiento



En la tabla 5, se puede ver que no todo en las MIPYMES es malo, pues el 54% de ellas capacitan a sus trabajadores como una estrategia de subsistencia, pero existe un gran porcentaje que no aplica ningún tipo de estrategias.

**Tabla 5.** Estrategias de subsistencia

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Porcentaje</b>
Capacitación del personal	54%
Ninguna	42%
Planteamiento de metas	4%

## 7. DISCUSIÓN

Como está referido en los puntos antes mencionados, el perfil de la muestra estudiada se puede considerar representativa de la población para analizar, discutir y emitir un criterio apegado a la realidad de las MIPYMES de servicios ubicadas en el cantón Atacames. En virtud de ello se detalla lo siguiente:

La revisión bibliográfica, ha permitido conocer que no existe una definición establecida para las MIPYMES, puesto que puede variar según el país, medio o sector productivo en el que se ubiquen, pero también que existen parámetros que pueden delimitar este concepto; para este estudio de caso, se valoró la información proporcionada por la entidad pública de Servicio de Rentas Internas con aspectos como: número de trabajadores e ingresos de los negocios encuestados. Con ello se pudo corroborar que la existencia de micro, pequeñas y medianas empresas en el cantón Atacames es representativo tanto física como económicamente y la gran incidencia que tienen este tipo de unidades productivas pero asimismo que no son estudiadas y menos instruidas, como menciona (Saavedra & Hernandez, 2008) no se encuentran datos de fácil disponibilidad acerca de este sector, precisamente por la poca importancia que se le está dando a su estudio.

De acuerdo con la definición de planificación estratégica emitida por Rocher, como un conjunto de acciones generadas en un momento para crear diversas posibilidades que le permitan crecer al negocio; es difícil aceptar que las MIPYMES de este sector hayan sobrevivido empíricamente, puesto que la totalidad de la muestra con la que se trabajó en este caso, evidencia la no existencia de una planificación estratégica en desarrollo ni implementada; lo que indica que han superado retos en un mercado empresarial cada vez más competitivo, con barreras como el financiamiento que se le presentan a diario, pero que si supieran transformarla en una ventaja se evitarían ciertas situaciones que limitan su crecimiento. Elemento comprobado en la investigación documental de (García Pérez, Barona Zuluaga, & Madrid Guijarro, 2013), que encontraron una relación positiva significativa entre la utilización del financiamiento y la actividad innovadora.

Con seguridad si estas MIPYMES tuvieran la oportunidad de ser capacitadas en estrategias para el crecimiento de sus negocios e implementación de planificación

estratégica, sería un aporte significativo para la economía esmeraldeña, trabajando además en el fomento de una cultura administrativa y contable importante, se contribuiría a la optimización de recursos internos y al aprovechamiento de las oportunidades que se presenten, de manera que estén preparados para identificarlas y aprovecharlas debidamente.

La supervivencia como factor que se define como el vivir con escasos medios o en condiciones adversas sea para grupos humanos o sectores empresariales, puede ser tan bien combinada con otros factores para generar utilidades innumerables en este mercado que fluctúa con facilidad. La capacitación al personal es la principal estrategia que toman las MIPYMES al momento de tomar una decisión con un 53% de encuestadas sin embargo un 43% de la totalidad de la muestra encuestada no tiene definido un factor relevante para realizar la toma de dediciones y esto porque carecen de información, únicamente un pequeño porcentaje de 4% cree conveniente el fijarse metas y es que no basta con soñarlo y pensarlo es necesario identificarlo, plasmarlo y aplicarlo.

El no conocer los mecanismos de supervivencia hace que se cumpla lo encuestado: la mayoría de las MIPYMES duran entre 1 - 5 años no más y es porque estas se reemplazan unas con otras pero no pueden mantenerse por mucho tiempo en el mercado. ¿Cómo solucionarlo? La planificación estratégica no será el hada madrina de todos los problemas por lo que pasen, pero si le permitirá prever la mayoría de ellos, hará que se fijen metas y aún más allá sientan la gran satisfacción cuando vean con el paso del tiempo que lo que consideraban imposible se realizó, que eran más fuertes administrativamente de lo que pensaban y que están contribuyendo significativamente con el desarrollo de la economía poblacional a la que pertenecen, que no se trata de grandes autoridades y cambios solo informarse, crear, aplicar y avanzar. Fijarse que lo obsoleto quedó atrás y que hoy por hoy se enfrentan a economías de grandes escalas y que sin duda la unión de todas las MIPYMES las hace más fuerte que cada una de manera separada.

## **8. CONCLUSIONES**

- Actualmente existen un número representativo de MIPYMES en el área de servicio en el cantón Atacames, de las cuales resaltan los restaurantes y hosterías frente a las demás actividades productivas que existe en este sector turístico.
- La totalidad de las MIPYMES no aplican la planificación estratégica en su ámbito administrativo y financiero, por desconocimiento de la importancia que tiene la herramienta lo que genera carencia de interés en los propietarios llevando a que sus negocios no puedan sobrevivir a los cambios que existen en el mercado.
- El factor que ha generado una supervivencia de las MIPYMES en el mercado ha sido la capacitación que le dan al recurso humano y el planeamiento mental de los propietarios. Esto justificaría el tiempo de vía de éstas en el mercado.

## **9. PROPUESTA**

### **9.1. Título**

Capacitación sobre la importancia y aplicación de la planificación estratégica en MIPYMES de servicios del cantón Atacames

### **9.2. Introducción**

La planificación estratégica, como disciplina y técnica, ha sido considerada y definida como una herramienta que da respuesta a la necesidad de definir planes, programas y proyectos específicos para cumplir los objetivos de corto, mediano y largo plazo en una organización determinada. En este sentido, el planificar de manera integral es un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de organización, sea esta de carácter económico (empresas), social, político o cultural. No será una solución inmediata ni mágica, requiere de gran esfuerzo y trabajo en equipo para lograr los resultados esperados con el paso del tiempo.

Mediante este estudio de caso que precede a esta propuesta, se evidenciaron las necesidades que tienen las MIPYMES del sector servicio del cantón Atacames; siendo de gran incidencia la falta de planeación estratégica y el hecho es transversal en el desarrollo de las actividades de la organización, a esto se le puede agregar, que los propietarios de los negocios no implementan la planificación estratégica, por desconocer su existencia o para qué sirve. Y es ahí donde radica la importancia de la propuesta que se plantea, pues la planificación estratégica es un proceso dinámico por la capacidad de dotar a las organizaciones de habilidades para adaptarse y anticiparse a los cambios continuos; además que les permite identificar factores internos y externos, para conocer la posición actual del negocio, el contexto, su proyección de futuro, así como estrategias que sean clave para alcanzar el éxito, en torno al desarrollo del conocimiento, la innovación y la reacción ante su medio (Contreras, 2013), disminuyendo el riesgo al fracaso y aumentando las posibilidades de desarrollo empresarial.

En este contexto se propone a través de este documento que se aplique algunas estrategias con sus respectivos objetivos como un ejercicio metodológico que dé solución a la problemática presentada en el cantón Atacames MIPYMES de servicios;

esto busca formas integradas de procedimientos para relacionar lo que se quiere (objetivos), con las formas posibles de lograrlo (estrategia), y los mecanismos y recursos de que se dispone para tales propósitos (instrumentos).

Para determinar las estrategias se utilizó el diagnóstico realizado en este estudio de casos en donde se determinó que existen tres aspectos relevantes que inciden en la no aplicación de una planificación estratégica en este sector económico:

- Por desconocimiento
- No lo consideran importante
- Procesos complicados

Y al estar estos tres elementos directamente relacionados, es necesario enfocarse en el “desconocimiento de la herramienta” porque representa un 88% de la totalidad de la población encuestada y da respuesta a los dos aspectos restantes. Por las consideraciones anteriores se propone como objetivo “aplicar técnica didáctica y operativa para la planificación estratégica, para su aplicación en la gestión empresarial de MIPYMES”.

Se propone realizar un plan de capacitación con personal que conozca la temática y la practique, además que cuente con conocimiento didáctico para llegar a este sector, sin duda alguna con esto los propietarios comprenderán lo importante que es la elaboración, y aplicación de un plan estratégico en su negocio. Y al ser bien estructurado y explicado sabrán que no es proceso complejo, pero si demanda de atención y concentración, que no son comparados con los resultados administrativos y económicos positivos que obtendrían con el pasar del tiempo; cuando logren ser eficaces y eficientes, utilizando de la mejor manera los recursos disponibles y cumpliendo sus objetivos en el menor tiempo posible.

### **9.3. Descripción de la propuesta**

En el marco de la gestión empresarial no hay problema sin solución, es por ello, que ante los resultados obtenidos, en el estudio de caso se plantea una propuesta direccionada a dar respuesta ante lo diagnosticado.

Esta propuesta consiste en dar capacitación directa a los propietarios y trabajadores de las MIPYMES de servicios del cantón Atacames a cerca de la importancia de la

planificación estratégica en la gestión de sus negocios; además, explicar de forma detallada la elaboración de su plan con todos los factores que intervienen (misión, visión, objetivos, actividades, tiempo) y de la misma manera su implementación; que ellos pueden ver de forma real con el paso del tiempo, los resultados positivos de forma administrativa y económica.

#### **9.4. Justificación**

Las empresas tienen varios retos administrativos y económicos, y con más motivos las MIPYMES, desafiándoles a que planeen para el corto y largo plazo para enfrentarse a escenarios complicados e inseguros, que les ha dificultado su duración y crecimiento por décadas.

La falta de conocimiento de procesos de planificación estratégica, ha ocasionado que las MIPYMES le resten importancia a la implementación de P.E, ocasionando que las empresas del sector servicio del cantón Atacames no lleven un control y dirección de su negocio, provocándoles un no desarrollo de manera óptima y tengan un corto tiempo en el mercado.

Se resalta la importancia del presente trabajo, en la capacitación a cerca de planificación estratégica donde se plantean estrategias que concienticen a los capacitados en la importancia y beneficio que tiene la implementación de esta herramienta administrativa.

### 9.5. Desarrollo de la estrategia

N°	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSO
1	Plan de capacitación a MIPYMES de servicios del cantón Atacames.	Aplicar una técnica didáctica y operativa para capacitar acerca de la elaboración y aplicación de la planificación estratégica en la gestión empresarial de MIPYMES.	Desplazarse por cada parroquia del Cantón con la finalidad de abarcar la mayor cantidad de negocios posibles para ser capacitados.  Escoger un lugar estratégico para reunir a todos los propietarios.	Materiales impresos  Materiales audiovisuales  Materiales informáticos

### 9.5.1. Contenido de la propuesta

#### **Unidad 1**

##### **Generalidades de la planificación estratégica**

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

#### **Unidad 2**

##### **Planificación Estratégica**

- Factores claves de la empresa
- Visión
- Misión
- Factores críticos de éxito
- Cadena de valor y procesos
- Análisis PEST
- Matrices
- FODA
- Mapa estratégico

#### **Unidad 3**

##### **Planificación Operativa**

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

## **Unidad 4**

### **Control Estratégico**

- Evaluación de resultados
- Indicadores y fichas de indicadores
- Perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de talento humano)

### **Actividades ajustadas a los temas a tratarse en la capacitación diaria**

- Seleccionar una empresa para diagnosticar la situación actual

### **Estrategias para la enseñanza**

- Exposición del capacitador
- Exposición de los de lo capacitados
- Trabajos grupales
- Simulaciones y videos

### **Recursos**

#### **Materiales impresos**

- Fotocopias
- Libros
- Anuales

#### **Materiales audiovisuales**

- Proyector
- Grabadora
- Infocus
- Portátil

#### **Materiales informáticos**

- Software de cálculo

### 9.5.2. CRONOGRAMA

PARROQUIAS	MES 1				MES 2	
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Planificación de capacitación						
La unión						
Atacames						
Sua						
Tonchigue						
Tonsupa						
Evaluación y seguimiento						

### 9.5.3. PRESUPUESTO

ACTIVIDADES	RUBRO ECONÓMICO	
Planificación de capacitación		<b>\$200</b>
Materiales didácticos(hojas, esferos, marcadores, certificados)	\$200	
Desplazarse por cada parroquia del Cantón		<b>\$1.150</b>
Movilización	\$200	
Refrigerio	\$650	
Material de apoyo	\$300	
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.350</b>

### 9.6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Para comprobar la eficiencia del trabajo realizado a través de las capacitaciones, es necesario realizarse un seguimiento a las MIPYMES de servicios del cantón Atacames quienes serán los beneficiarios directos, para lo cual se ha establecido en el cronograma flexible que dos semanas posteriores se visite los negocios de las personas que fueron capacitadas, a fin de verificar que ellos en la práctica han denotado la importancia de la planificación estratégica para la efectividad de sus operaciones económicas y administrativas.

## 10.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Burdisso, T., y Catena, M. (2001). *Las MIPyMES y el mercado de crédito de Argentina*. Argentina: Gerencia de Investigaciones Económico Financieras.
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Amaya, J. A. (2014). *Gerencia: Planeacion y Estrategia*. Santader. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&dq=inauthor:"Jairo+Amaya+Amaya"&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwilwM361YDVAhUC7SYKHSL7CmsQ6AEILDAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&dq=inauthor:)
- Andrade, S. (1994). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Andrade.
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 152-181. Obtenido de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=64629832007>
- Diaz Villegas, j., Sanchez Soto, a., y Gil, A. (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum*, 126-156.
- Díaz, V., y Soto, S. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO. *Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 126-156.
- Estrada Barcenas, R., Sanchez Trejo , V., & Garcia Perez, D. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 169-182.
- García del Junco, J., y Casanueva Rocha, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Mc Graw Hill.
- Garcia Perez , Barona Zuluaga, D., y Madrid Guijarro, A. (2013). Financiación de la innovación en las Mipyme iberoamericanas. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 12-16.

- Guaipatín , C. (2003). *Compilación estadística para*. Washington: Observatorio MIPYME.
- Lopez Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y media empresa. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164.
- Ministerio de Turismo. (2017). *Se extiende por seis meses la declaración del IX1000 para el sector turístico de Manabí y Esmeraldas*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Ministerio de Turismo. (2017). *Se extiende por seis meses la declaración del IX1000 para el sector turístico de Manabí y Esmeraldas*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *redalyc.org*, 79-8.
- Rocca Espinoza, E., García Pérez de Lema, D., y Duréndez Gómez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 52-68.
- Roche, F. P. (2005). *La Planificacion Estrategica en las organizaciones deportivas*. Badalona: Paidotribo. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qYKvdeXgbjgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=definición+de++planificacion+estrategica+&ots=eELADauDml&sig=T8GmP-qZiVmWQjW-3jJciMcq\\_CE#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20%20planificacion%20estrategica&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qYKvdeXgbjgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=definición+de++planificacion+estrategica+&ots=eELADauDml&sig=T8GmP-qZiVmWQjW-3jJciMcq_CE#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20%20planificacion%20estrategica&f=false)
- Rodríguez Sabiote, C., Lorenzo Quiles, O., y Herrera Torres, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *SOCIOTAM*, 133-154.
- Romero, R. (2013). *Marketing para el lidezargo político y social*. Palmir.
- Saavedra, M., y Hernandez, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Redalyc*, 122-134. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784011>





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

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

(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.....

## ANEXO 2

### TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA

#### PREGUNTA 1.

<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>N° DE MIPYMES</b>
<b>BAR</b>	42
<b>DECORACION DE INTERIORES</b>	2
<b>HOSTERIA</b>	155
<b>IMPRENTA</b>	1
<b>LIMPIEZA DE TERRENO</b>	1
<b>LUBRICADORA</b>	6
<b>RESTAURANTE</b>	110
<b>SALAS DE BELLEZA</b>	10
<b>TALLER</b>	11
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>338</b>

#### PREGUNTA 2.

<b>N° DE TRABAJADORES</b>	<b>N° DE PIMYPES</b>
<b>1</b>	57
<b>2</b>	75
<b>3</b>	172
<b>4</b>	32
<b>5</b>	2
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>338</b>

**PREGUNTA 3.**

<b>MOTIVOS POR LOS QUE NO CUENTAN CON VISIÓN Y MISIÓN</b>	<b>N° DE MIPYMES</b>
<b>LE ES INDIFERENTE</b>	23
<b>NO LO CONSIDERA NECESARIO</b>	84
<b>POR DECONOCIMIENTO</b>	216
<b>OTROS</b>	15
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>338</b>

**PREGUNTA 4.**

<b>DURABILIDAD EN EL MERCADO</b>	<b>N° DE MIPYMES</b>
<b>11-15 AÑOS</b>	117
<b>1-5 AÑOS</b>	150
<b>16-20 AÑOS</b>	16
<b>6-10 AÑOS</b>	55
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>338</b>

**PREGUNTA 5.**

<b>INGRESOS DE LAS MIPYMES</b>	<b>N° DE MIPYMES</b>
<b>más 1200</b>	312
<b>400-800</b>	13
<b>800-1200</b>	13
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>338</b>

**PREGUNTA 6.**

<b>MOTIVOS POR LO QUE NO CUENTA CON PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>N° DE MIPYMES</b>
<b>NO LO CONSIDERA IMPORTANTE</b>	12
<b>POR DESCONOCIMIENTO</b>	300
<b>PROCESOS COMPLICADOS</b>	26
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>338</b>

**PREGUNTA 10.**

<b>COMO CONSIDERA EL FUNCIONAMIENTO DE LA MIPYME</b>	<b>N° DE MIPYMES</b>
<b>BUENO</b>	198
<b>EXCELENTE</b>	39
<b>MUY BUENO</b>	101
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>338</b>

**PREGUNTA 11.**

<b>CÓMO SE PROYECTA EN 5 AÑOS</b>	<b>N° DE MIPYMES</b>
<b>COMO UNA MEDIANA EMPRESA</b>	148
<b>EMPRESA GRANDE</b>	190
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>338</b>

**PREGUNTA 12.**

<b>ESTRATEGIAS PARA TOMAR DECISIONES</b>	<b>N° DE MIPYMES</b>
<b>CAPACITACION DEL PERSONAL</b>	181
<b>NINGUNA</b>	145
<b>PLANTEAMIENTO DE METAS</b>	12
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>338</b>

**PREGUNTA 13.**

<b>HERRAMIENTAS QUE CONTROLAN EL FUNCIONAMIENTO</b>	<b>N° DE MIPYMES</b>
<b>ANALISIS DE SATISFACION AL CLIENTE</b>	63
<b>HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS</b>	204
<b>MENTALMENTE</b>	35
<b>NINGUNA</b>	36
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>338</b>