



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSGRADOS

TEMA:

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN
TIEMPOS DE CRISIS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autora:

Jeanine Belén Molina García

Director:

Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui, PhD.

Ambato - Ecuador

Enero 2023

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN
TIEMPOS DE CRISIS

Línea de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autor:

Jeanine Belén Molina García

Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui, Ing. PhD. f.

CALIFICADOR



Firmado electrónicamente por:
**OSWALDO SANTIAGO
VERDESOTO
VELASTEGUI**

Omar Damián Cavero Álvarez, Ing. Mg. f.

CALIFICADOR

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. PhD. f.

CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta, Lic. PhD. f.

COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSTGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr. f.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

Stamp: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, DIRECCIÓN CENTRO DE POSGRADOS, Sede Ambato

Stamp: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, SECRETARÍA GENERAL PROCURADURÍA

Ambato - Ecuador

Enero 2023



BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JEANINE BELÉN MOLINA GARCÍA**, con **CC. 1724502016**, autor del trabajo de graduación intitulado: "DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS EN TIEMPOS DE CRISIS", previa la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, enero 2023



JEANINE BELÉN MOLINA GARCÍA
CC. 1724502016

DEDICATORIA

Esta tesis quiero dedicar a mis padres Ramón y Janet, quienes son pilares fundamentales, gracias por ser mi guía, mi ejemplo a seguir y lo más importante en mi vida, gracias a ellos por siempre estar conmigo en todo momento.

A mis hermanos Jean Paúl y Janell quienes han estado conmigo siempre apoyándome en toda circunstancia.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios por darme salud para continuar con mis estudios, a mis padres y a mis hermanos quienes son mi fuerza, mi motor y mi ejemplo, gracias por su comprensión y apoyo incondicional, por ser esa fuente de motivación y de impulso diario en el proceso del desarrollo de mis estudios.

De esta manera, agradezco a mi tutor de tesis el PhD. Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui, por sus conocimientos, orientación, por toda la ayuda impartida y sus consejos para llevar a cabo la realización del proyecto de investigación.

Por último, quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, a sus docentes quienes transmitieron sus conocimientos para tener un mejor desarrollo personal y profesional.

RESUMEN

Las microempresas son parte esencial para el desarrollo social y económico de un país, debido al afecto que ha tenido con los años es necesario analizar, promover y desarrollar nuevos sistemas para el progreso continuo de los establecimientos destinados a realizar actividades productivas, a competir dentro del mercado y a lograr objetivos establecidos. A lo largo del tiempo, se han presentado diversos problemas por situaciones emergentes, inadecuada implementación de estrategias, inseguridades, falta de planeación y estructura, entre otros, que ocasiona un gran impacto en la economía y la sociedad. Por ello, la importancia de este estudio ayuda a fortalecer la gestión dentro del sector empresarial para emplear métodos de valoración sobre el comportamiento de las pequeñas organizaciones en momentos de escasez y detallar la realidad existente al punto de tomar decisiones para consolidar las estrategias e impulsar el crecimiento del mercado y aumento de los ingresos. Con este propósito, el trabajo propuesto tiene como objetivo diseñar estrategias de gestión de las microempresas en tiempos de crisis. En tal sentido, la investigación es de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo, por lo cual las técnicas y herramientas son de recolección de información, de fuentes primarias y secundarias a través de encuestas con cuestionarios y observación para una mejor percepción de actividades, proyecciones y escenarios importantes durante situaciones incontrolables. En síntesis, la investigación presenta estrategias con factores claves para competir dentro del mercado y así lograr ser sostenibles en el tiempo, para el aporte de la microeconomía en cualquier momento existente.

Palabras claves: microempresas, estrategias, gestión, economía.

ABSTRACT

Microenterprises are an essential part of the social and economic development of a country, due to the affection they have had over the years, it is necessary to analyze, promote and develop new systems for the continuous progress of the establishments destined to carry out productive activities, to compete in the market and to achieve established objectives. Over time, several problems have arisen due to emerging situations, inadequate implementation of strategies, insecurities, lack of planning and structure, among others, which have a great impact on the economy and society. Therefore, the importance of this study helps to strengthen the management within the business sector to use valuation methods on the behavior of small organizations in times of scarcity and detail the existing reality to the point of making decisions to consolidate strategies and boost market growth and increase revenue. With this purpose, the proposed work aims to design management strategies for microenterprises in times of crisis. In this sense, the research is descriptive with a quantitative approach, therefore, the techniques and tools are information gathering, from primary and secondary sources through surveys with questionnaires and observation for a better perception of activities, projections and important scenarios during uncontrollable situations. In synthesis, the research presents strategies with key factors to compete within the market and, thus, achieve sustainability in time, for the contribution of microeconomics at any existing moment.

Keywords: microenterprises, strategies, management, economy, times of crisis

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	9
1.1. Estrategia	9
1.2. Microempresas.....	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1. Diseño Metodológico.....	29
2.2. Reseña histórica de Santo Domingo	38
2.3. Situación actual de las microempresas en Santo Domingo.....	39
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
3.1. Análisis de encuestas dirigidas a microempresarios en Santo Domingo... ..	44
3.2. Análisis de estrategias para microempresas en crisis en Santo Domingo	53
3.3. Estrategias de gestión para microempresas en crisis en Santo Domingo	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	61
Anexo 1. Índice de Tablas	69
Anexo 2. Índice de Graficos	71
Anexo 3. Encuesta a microempresarios.....	72
Anexo 4.Requisitos para tener un emprendimiento legalizado.....	75

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, las microempresas son fundamentales para el desarrollo económico, puesto que, son entidades estimuladoras para la generación de trabajos y la contribución de las finanzas en el aumento de los ingresos del país, dentro de la sociedad juegan un papel muy importante porque ayudan con la economía del sector, donde, se activa el comercio local y nacional para colaborar con las grandes empresas por la compra de materias primas y productos necesarios para sostenerse.

La presencia de las microempresas en el sistema económico del país, es evidente a través de la diversidad de actividades a las que se dedican, desde puestos de venta callejeros, panaderías, sastrerías hasta pequeños talleres para la reparación de vehículos, demostrando la importancia que tienen para la vida económica del país. Las pequeñas empresas viabilizan la vida de la sociedad al punto de ser necesarias e imprescindibles para un buen desenvolvimiento de la misma, al mismo tiempo esto obliga a que sean eficientes y de larga duración (Sumba & Santistevan, 2018).

Asimismo, se conoce que en el Ecuador las actividades que más participación tienen son las del área comercial, de servicios, agricultura, ganadería, pesca y más, esto demuestra que las microempresas tienen la competencia para ejecutar cualquier movimiento económico dentro del mercado nacional, siempre y cuando cumplan con las necesidades existentes dentro del mismo.

Por ello, existen 777,6 microempresas activas en el periodo del 2020. Para determinar si una empresa tuvo o no actividad en el año de estudio, se considera que la empresa cumpla al menos uno de los tres criterios siguientes: la empresa registró su declaración de ventas al SRI, y/o registró plazas de empleo en el IESS, y/o declaró bajo el Régimen Simplificado – RISE (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021).

Por lo tanto, la consideración económica que representa las microempresas en la ciudad de Santo Domingo, se logra medir con el número de locales

comerciales existentes, por el capital invertido de los propietarios, el costo de su producción, las materias primas adquiridas, el valor agregado y el capital fijo, los empleos generados y la facilidad para adquirir los productos y servicios dentro del mercado.

En efecto, para la investigación del proyecto surgen varios datos que se recopilan y analizan a través de varios precedentes investigativos existentes dentro de revistas científicas, artículos científicos, repositorios digitales de diferentes universidades del país y del mundo. Por lo cual, algunos datos importantes del trabajo de investigación acorde al tema de estudios se mencionan a continuación:

En este sentido, se analiza el artículo científico con el tema Emprendimiento e innovación del sector micro empresarial Ecuatoriano durante la pandemia COVID-19, este trabajo investigativo determina que los emprendimientos planifican estrategias con la finalidad de fortalecer los negocios e innovar los productos, en la actualidad con esta situación de la pandemia se enfrentan a un escenario complicado en el que su producción y operación de nuevos productos se han debilitado (Alvarado et al., 2021).

El estudio realizado determina que dentro del entorno de la crisis siempre existirían reajustes según las normas o leyes establecida en ese tiempo por el gobierno, con el fin de cuidar la salud y el bienestar de las personas, dentro del sector microempresarial es fundamental, buscar soluciones a problemas que se presentan en ese periodo con el fin de proponer soluciones o alternativas que reparen las falencias detectadas durante los momentos emergentes y ayudar a la contribución de la reactivación económica del país.

Asimismo, se efectúa el análisis de otro artículo científico encontrado con la finalidad de conocer y recopilar información relacionado el tema de estudio, de lo cual el título es microempresas en tiempos de crisis, donde, se obtienen 3 variables para analizar, las cuales son: la experiencia, la formación del microempresario y la innovación, con el propósito de ayudar a los negocios a

enfrentar situaciones de recesión o de crisis para conocer los problemas con mayor facilidad y buscar lograr resultados exitosos (Benito & Platero, 2012).

Se observa en la investigación, a las microempresas en situaciones de riesgo, que se establecen factores determinantes para el estudio, se enfocan en variables que aportan al progreso de la gestión empresarial y a satisfacer las necesidades a través de la experiencia, formación y de la innovación de los productos o del establecimiento en general, para transformar los obstáculos en cualidades y oportunidades de negocio.

Para que una estrategia sea exitosa, ésta será coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos (Castro, 2010).

La investigación hace un análisis crítico de las estrategias competitivas que existen de diferentes autores, la importancia que tiene las empresas de plantear factores de negocio para enfrentarse y competir dentro del mercado, algunas actividades económicas ofrecen diferentes oportunidades por lo que las capacidades y los medios de realizarlos son diferentes basadas en las tipologías de estrategias competitivas destinadas para cada característica y cada sector empresarial.

Con base a lo expuesto, en la situación problemática, se tiene que uno de los problemas existentes dentro del sector microempresarial ha venido incurriendo en varios inconvenientes a lo largo de los años, por una parte, los mismos no planifican de manera formal sus actividades, son ineficientes en el modo de comercializar sus productos o servicios, mantienen fuertes dificultades financieras y varios de sus integrantes sostienen amplios vacíos de conocimientos que les impiden aplicar técnicas que mejoren la eficiencia de la empresa (Crespo et al., 2022).

Por lo cual, se observa que el sector empresarial tiene una variación económica en los últimos tiempos, debido a factores incontrolables por el ser humano como desastres naturales, emergencias sanitarias, contratiempos internos y externos,

que provoca el cierre de miles de empresas a nivel mundial, en su generalidad son las microempresas. En algunos de los casos esto estimula pérdidas en las ventas, disminución de las actividades productivas, decrecimiento de la demanda y muchos aspectos más, que ha provocado el despido de los colaboradores y la reducción de los salarios.

Asimismo, debido a los problemas sociales e inmanejables en el mundo, las organizaciones empresariales son las más afectadas en el desarrollo de los países por las inadecuadas estrategias que permiten enfrentar la sostenibilidad y crecimiento de las compañías en situaciones de crisis.

Las microempresas son una parte fundamental dentro de las finanzas de una sociedad porque ayudan a dinamizar y promover la economía, pero durante la inestabilidad de los tiempos, es un sector muy afectado porque, se encuentra como parte de uno de los grupos más vulnerables dentro de las empresas. De esa manera, el impacto que tiene la economía durante los momentos de crisis es desbastadora para los negocios en crecimiento, lo cual conlleva inquietud social, incertidumbre e incapacidad para sostenerse en el tiempo.

Además, las circunstancias de confinamiento inmovilizan las producciones, impiden la logística y obliga a cambios constantes en todos los protocolos por la inseguridad, que se presenta día a día. Esto es perjudicial porque existe una carente recepción en la demanda por el miedo y la desconfianza, que se genera por la recesión económica y las limitaciones existentes por las situaciones no controladas.

En consecuencia, el decrecimiento de los micronegocios se refleja en el comercio por la reducción de los ingresos, la falta de competitividad y la mala organización, por lo cual, afecta a los ámbitos laborales, productivos y económicos del país. La repentina situación impacta mucho a la comunidad por la falta de estabilidad en las actividades y por una gestión competitiva inadecuada dentro de las microempresas.

Cabe agregar que, durante los tiempos de crisis en el Ecuador, las personas crean microempresas sin contar con estrategias adecuadas y en su comienzo no cuentan con ingresos suficientes para realizar programas acordes para la buena gestión, sin tener objetivos claros, ni planificación idónea para permanecer, competir y crecer dentro del mercado.

Asimismo, los ingresos generados son por el momento y en cierta parte, se llega a obtener pérdidas dentro de los negocios, porque carecen de valor agregado, innovación, no dan prioridad al cliente, la falta de capacitación en el desarrollo de venta, la inexperiencia, la mala planeación para no generan ideas de crecimiento y métodos inadecuados para competir dentro del mercado.

El impacto provocado por las situaciones de crisis afecta más a empresas de comercio, restaurantes y todo lo relacionado con el turismo que están conformadas en la mayoría por microempresas. Los negocios enfocados a la agricultura también, se encuentran dentro de los grupos vulnerables con una disminución grande en las producciones y las ventas. Por ello, se necesita una mejora en las planificaciones de las estrategias que ayuden al progreso de los rendimientos, a competir dentro del sector económico y a la disminución de los residuos existentes.

En consecuencia, y por citar otras falencias, se tiene que la poca capacitación del microempresario y del personal que junto a este labora, obstaculizando el aumento de la productividad, situación que implica un bajo nivel de competitividad, por otra parte los estilos de comunicación entre el microempresario y sus subordinados imposibilitan que todos los que forman parte de la empresa conozcan los objetivos que se pretenden alcanzar, por lo cual su nivel de empoderamiento para trabajar por resultados es limitado (Sumba & Santistevan, 2018).

A partir de los antecedentes de la situación problemática, se buscan resultados favorables para que, las microempresas ya no tengan un bajo rendimiento y no disminuyan las ventas en tiempos de crisis, por lo cual, se formula el siguiente problema científico:

¿Cómo mejorar las estrategias de gestión de las microempresas de Santo Domingo en situaciones de crisis?

Por lo que, en la investigación del proyecto, se establece la siguiente idea a defender:

El diseño de estrategias contribuye con el mejoramiento de la gestión de las microempresas en situaciones de crisis, puesto que, con una planificación adecuada, se ayuda a fortalecer los factores claves de los negocios en cualquier momento existe, siempre y cuando sea enfocado al crecimiento del mercado, a competir adecuadamente y a el manejo eficiente de los recursos para la productividad del mismo dentro del sector empresarial.

Por esta razón, de la definición del problema científico, se deduce la finalidad de la investigación, el cual, se refleja en el objetivo general expuesto a continuación:

Diseñar estrategias de gestión de las microempresas en tiempos de crisis.

Asimismo, los objetivos específicos, que se establecen en la investigación del proyecto son los siguientes:

1. Fundamentar teóricamente con base al análisis de diferentes autores las estrategias de gestión de las microempresas.
2. Diagnosticar la situación actual del sector empresarial en tiempos de crisis en Santo Domingo.
3. Determinar las estrategias de gestión para la mejora de las microempresas en tiempos de crisis en Santo Domingo.

La metodología de la investigación, se fundamenta dentro de un análisis teórico de conceptos básicos generales acerca del tema a investigar.

Por lo cual, se establece varios métodos, técnicas y procedimientos, que se recolectan, se organizan e interpretan sobre los resultados obtenidos en el tema de estudio estrategias de gestión para las microempresas en tiempos de crisis, con el propósito de considerar todos los aspectos más sobresalientes que tienen para enfrentar el entorno ante momentos de cambios repentinos que los negocios no puedan controlar.

Por lo tanto, el diseño de la investigación es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, que se presenta a través de una variable, por lo cual las técnicas y herramientas son de recolección de información, de fuentes primarias y secundarias a través de encuestas con cuestionarios y observación para una mejor percepción de actividades, proyecciones y escenarios importantes para las estrategias de gestión, que se establecen en los momentos de crisis en las microempresas de la ciudad de Santo Domingo.

El proyecto de investigación, se justifica porque establece una mejor visión de las estrategias competitivas dentro del mercado, para la mejora continua de la gestión de las microempresas, para generar una perspectiva global que contribuye con el aumento de las ventas sobre la rentabilidad ocasionada por los negocios. Por tal razón, dentro de las organizaciones es fundamental tener una planificación adecuada para toda ocasión.

Puesto que, la investigación presenta un diseño de estrategias con factores claves para competir con mayor eficacia dentro de un mercado potencial, para ayudar a las microempresas a obtener un mejor posicionamiento y por ello a aumentar las ventas para el aporte de la economía en la ciudad y en cualquier situación existente, esto contribuye con la mejora de los pequeños negocios, el crecimiento en las actividades productivas y el progreso continuo del sector microempresarial.

En consecuencia, se establece la necesidad de determinar estrategias adecuadas que ayuden a mantenerse en el sector, a la mejora permanente de las actividades económicas y a implementar métodos competentes para

consolidar y reforzar los establecimientos que tengan crisis o desconozcan los lineamientos adecuados para la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

Por lo tanto, para la economía de la ciudad es fundamental que las microempresas, sin importar la actividad comercial y tamaño de negocio logren un equilibrio en el tiempo y permanencia dentro del mercado local como nacional, siempre que logren optimizar los recursos para establecer acciones que ayuden con la competitividad del entorno y se efectúe con facilidad proyecciones financieras y de soporte que les ayuden en los momentos que exista desastres o tiempos de crisis.

Finalmente, la investigación dispone de los recursos e información primordial para que los resultados de las estrategias, se implementen en los diferentes giros de negocios, para su aportación a la ciudad y a los propietarios que tengan dificultades y desconocimiento de la ejecución de actividades acordes a las necesidades existente para cada uno.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El capítulo I, tiene como finalidad analizar la literatura necesaria para la investigación del proyecto con el fin de estudiar diferentes propuestas de varios autores sobre las estrategias, la competitividad y todos los recursos claves para mejorar las situaciones de las microempresas en un entorno de dificultades y momentos donde exista un bajo rendimiento.

Por ello, en función de la información examinada, se conocen diferentes conceptos esenciales, objetos de estudio para llegar a los objetivos propuestos por el proyecto que incidan en la mejora continua de las microempresas y el crecimiento de los negocios dentro del mercado.

1.1. Estrategia

El término estrategia ha sido asociado, tradicionalmente, al arte militar, a la política y a la economía; no obstante, de acuerdo con su etimología general es posible encontrar elementos para conferirle una significación mayor. El vocablo estrategia proviene del griego *stratégia*, de *strátégos*, que significa el arte de dirigir, plan de acción ordenado a un fin determinado, destreza, habilidad para dirigir un asunto (Flores & Quijano, 2010).

La estrategia como concepto, se establece como el camino, por lo cual, se define factores determinantes, por las que se intenta obtener los mejores escenarios posibles con el fin de llegar a los objetivos propuestos dentro de alguna situación o del diario vivir. Por lo cual, una estrategia, se considerada exitosa porque al cumplir con el desarrollo preciso al momento de implementarla, mediante las tomas de decisiones oportunas y precisas para la obtención de resultados favorables de las metas.

Como, se observa, la estrategia nace debido a los constantes movimientos que existen en determinados momentos en una empresa, por lo que es fundamental el hecho de tomar decisiones vinculadas al proceso organizacional, a la filosofía empresarial; es decir, la visión, la misión, los objetivos, los valores, las políticas;

y, en definitiva, todas aquellas medidas relacionadas con la gestión administrativa (Sánchez, 2020).

Tabla 1. Definiciones de Estrategia

Año	Definición Estrategia	Autor
1954	Contempla dos elementos, la empresa y a dónde quiere llegar. Por lo que los directivos deben responder a los beneficios y adaptarse a los cambios del contexto (Drucker, 1954).	Peter Drucker
1975	Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (Tabatoni & Jarniou, 1975).	Tabatoni Jarniou
1977	Declaración de las misiones y establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas (Steiner & Miner, 1977).	George Steiner
1984	Dirigida a crear diferenciación de mercado del producto o servicio frente a los competidores. Define diferentes tipos de estrategias (Mintzberg & Quinn, 1984).	Harry Igor Ansoff
1985	La formulación e implementación de estrategias incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, y la evaluación de sus fuerzas y debilidades (Argyris, 1985).	Chris Argyris
1993	Define el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores para generar satisfacción del cliente (Ohmae, 1993).	Kenichi Ohmae
1998	Es el proceso de acoplamiento entre una organización y su entorno (Gimbert, 1998).	Xavier Gimbert
1996	Es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).	Michael Porter

Fuente: elaboración propia a partir de (Maldonado et al., 2017)

Con respecto al criterio de Michael Porter, se menciona que “la base para lograr una ventaja competitiva es la estrategia, para lo cual, se cuenta con tres estrategias competitivas” Porter (1990).

La ventaja competitiva es un distintivo que una empresa adquiere dentro del mercado, la cual hace la diferencia de los competidores para establecerse como líder dentro del sector empresarial, con el propósito de obtener mejores ventas y rendimientos que ayuden con el crecimiento y el posicionamiento del mismo. Por lo cual, se sostiene en el tiempo por los consumidores por la diferencia que tiene de la competencia.

Estrategias competitivas genéricas

“La estrategia competitiva toma acciones sean estas ofensivas o defensivas, con la finalidad de crear una posición defendible, para recuperar la inversión para llegar al éxito en base al desempeño de la industria”, se establece a partir de los conceptos básicos de Porter (1990)

En ocasiones, las empresas establecen más de una estrategia competitiva dentro del mercado, pero esto genera un poco de desviación hacia la estructura adecuada de los factores claves, que se implementarían, por lo cual, no se logra llegar a los objetivos planteados en su totalidad, porque no se establece como prioridad una planificación adecuada.

El propósito de la estrategia genérica es sobresalir dentro del mercado y lograr una ventaja sobre la competencia, para la obtención de altos rendimientos y el crecimiento en el sector, siempre y cuando, se establezca una buena gestión junto a los factores claves que favorecen en los negocios.

“La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación” (Tumbaco, 2018).

La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria (Porter, 1990).

Por consiguiente, se menciona que las tipologías de estrategias competitivas son fundamentales para la competitividad de una empresa dentro del mercado, es decir, son factores que tienen gran eficacia en el cumplimiento de los objetivos para un desenvolvimiento óptimo y mayor que la competencia.

Las tipologías de estrategias comerciales competitivas proporcionan clasificaciones de estrategias comerciales de acuerdo con elementos. Por lo general, se utilizan para derivar la estrategia comercial del análisis de la industria competitiva en el contexto formal economía con el fin de obtener una ventaja competitiva sobre los rivales en la dirección estratégica (Mungai & Ogot, 2017).

Es claro que cada empresa tiene particularidades y por ello, no existirían dos estrategias iguales, por lo cual, cada empresa tiene diferentes objetivos y dispone de recursos, capacidades y alcances distintos. Las empresas que siguen estrategias similares comparten en gran medida una historia similar, lo que implica que comparten el proceso de absorción y desarrollo de nuevos recursos y capacidades.

Tabla 2. Tipologías de estrategias competitivas según autores

Autor(es) Año	Estrategia	Descripción
Miler y Snow 1978	Prospectiva	La organización realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. En consecuencia intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios.
	Defensiva	La organización ocupa un nicho o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente la empresa no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados.
	Analizadora	Puede actuar de modo prospectivo o defensivo, mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados. Mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma relativa nuevos productos servicios y mercados.
	Reactiva	La organización no presenta una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así es que su conducta es impredecible e inestable.
Porter 1980	Diferenciación	Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen.
	Líder en costes	Se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable.
	Enfoque: costes y diferenciación	Las mismas estrategias de diferenciación y costes pero con objetivo a un segmento o nicho de mercado y no al mercado total.
Miller 1978	Diferenciación en innovación	Es la diferenciación basada en la introducción de nuevos productos o servicios que se consideran de gran importancia y transcendencia. El objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados.
	Diferenciación en marketing	La empresa busca la diferenciación y se quiere conseguir la fidelidad o lealtad del cliente encontrando una necesidad concreta, lo cual no significa que la empresa esté consiguiendo una calidad más alta. La empresa trata de crear una imagen favorable para su producto a través de la publicidad, la segmentación del mercado y un precio de prestigio.
	Amplitud	Se refiere al alcance de mercado que el negocio atiende en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos, por lo que el objetivo es seleccionar la gama correcta de productos, servicios, cliente y territorio.

	Control de costes	Empresas que tengan la posibilidad para controlar costes, evitando gastos innecesarios en innovación o marketing, y bajando los precios para vender su producto básico.
	Indiferenciación	Aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.
Mintzberg 1987	Diferenciación de imagen	Permite a la empresa, mediante la publicidad alcanzar la lealtad de sus clientes.
	Diferenciación en calidad	Altas prestaciones de sus productos.
	Diferenciación en diseño	Exige a la empresa un énfasis en I+D de nuevos productos.
	Diferenciación en precio	Es viable sólo a través de la consecución de costes bajos.
	Diferenciación en soporte	La empresa crea un grupo de productos complementarios a los principales, con el fin de ofrecer una atención a sus clientes más amplia.
Kotler 1992	Líder	Organización con una posición dominante con una cuota de mercado superior al resto de competidores.
	Retador	Empresas que ocupan el segundo o tercer lugar en participación del mercado que tratan de ocupar la posición del líder.
	Seguidor	La empresa en lugar de rivalizar con la empresa líder acepta como estrategia más ventajosa la coexistencia pacífica.
	Especialista	Denominada también estrategia de enfoque. La empresa se especializa en un segmento de mercado.

Fuente: elaboración propia a partir de (Castro, 2010)

Estrategias competitivas genéricas según Michael Porter

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva - costes bajos y diferenciación-combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial, según los conceptos principales del autor Porter (1990),

Michael Porter basado en un análisis expuso estrategias genéricas básicas dentro del mercado empresarial para que los negocios sean más competitivos en el sector, por lo que, se clasifican en: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

Gráfico 1. Estrategias genéricas competitivas



Fuente: Tomado a partir de (Shahzad et al., 2013)

Las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter aportan un gran beneficio dentro de la empresa porque logran establecer una ventaja competitiva de los competidores dentro del mercado empresarial donde establecen acciones para mejorar la rentabilidad y tener un negocio exitoso.

Por lo tanto, implementar estrategias competitivas de Porter ayuda a obtener y conseguir un avance enorme en el sector, por otro lado, se genera un aumento en la proporción de mercado que adquiere los servicios o productos de una empresa y por último, se logra llegar a un aumento considerable de la rentabilidad empresarial y de las ganancias de la misma.

Liderazgo en costos

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia más clara. Aquí, la organización se propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria, tener un ámbito extenso, atender mucho de sus segmentos y hasta operar en sectores industriales afines; su amplitud a menudo es importante para la venta de costos. Las fuentes de esa ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Son la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores (Porter, 2015).

La estrategia de liderazgo en costos se establece mediante la empresa por la reducción de los costos de venta de los productos o servicios, para entrar al mercado con los precios más bajos y así establecer su ventaja competitiva y así obtener una mejor participación dentro del mercado. Por ello, se tiene conocimiento en toda la cadena de valor de una empresa, por lo cual, se optimizaría los valores de producción o materia prima, que se necesite para obtener dicha estrategia.

Un líder en costos alcanza la equiparación o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se funde en liderazgo en costos. La paridad basada en la diferenciación permite traducir de manera directa su ventaja en utilidades mayores que las de sus rivales. La proximidad basada en la diferenciación significa que el descuento del precio necesario para obtener una participación aceptable en el mercado no anula la ventaja en costos, y por ello el líder recibe rendimientos mayores al promedio (Porter, 2015).

Al aplicar la estrategia de liderazgo en costos, se visualiza algunos beneficios los cuales ayudan a las empresas a tener una mejor gestión, por lo cual, se logra eliminar a los competidores, puesto que no llegan a ser capaces de sostenerse en el mercado por la diferencia de precios que existe entre ellos, tener una alta participación dentro del mercado aumenta considerablemente las ganancias y posicionar su marca dentro del sector empresarial.

Tabla 3. Características de Liderazgo en costos

Factores de Liderazgo en Costos				
Costos de materiales y materia prima: Reducir al máximo los costos de materia prima	Técnicas de producción: Emplear recursos eficientemente, reduciendo costos y gastos	Diseño de productos: Imitar patrones de éxito de la competencia y reducir costos	Efecto Aprendizaje: Experiencia de los colaboradores que permiten aumentar destrezas y la posibilidad de innovar	Economías a escala: Aumentar la producción para reducir costos unitarios

Fuente: Tomado a partir de (Rosero, 2021)

Diferenciación

Una empresa, se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio (Castro, 2010).

La empresa cuando aplica estrategias de diferenciación, se basa en vender un producto o servicio que sea exclusivo y autentico, asimismo, se establece un aumento en los costos por la valoración que los clientes le dan con respecto a la marca que los comercializa.

En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los

compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior, según la afirmación de Porter (1990).

La estrategia de diferenciación dentro de las organizaciones, se emplean en diferentes formas, para otorgar un valor agregado que es reconocido por los clientes, es decir, el negocio aporta soluciones inmediatas dentro de las necesidades existentes del mercado como: calidad en el servicio al cliente, ventas instantáneas, una mejor experiencia con la marca, innovación y calidad permanente, entre otras que ayudan a la fidelización del consumidor y el aumento significativo de las compras dentro de la empresa.

Enfoque o concentración

Esta estrategia es muy diferente de las otras por-que descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos aunque no posea una ventaja competitiva general (Porter, 1990).

La estrategia de enfoque o concentración, se establece mediante la venta de productos o servicios a un segmento de mercado o un nicho relativamente nuevo, para introducirse como líder del sector comercial mediante las estrategias de diferenciación, enfoque o combinar las 2 para obtener una ventaja competitiva dentro de zona mercantil.

Las ventajas, que se establecen mediante las estrategias no duran con el tiempo porque el plagio de los competidores, por ello, siempre se renovarían y desarrollarían nuevos factores competitivos estratégicos, más dinámicos según las necesidades de los clientes y del sector industrial, que se maneja por cada producto o servicio.

Asimismo, se maneja una buena información de mercado y de los competidores para conocer e incorporar adecuadamente las estrategias competitivas para llegar al público objetivo de una forma eficiente para lograr tener una buena administración y rentabilidad de la empresa.

Según Porter, se establece 2 tipos de enfoques dentro de las estrategias para conseguir la ventaja competitiva, por los que las nombra como: estrategias de diferenciación focalizada y estrategias de enfoque de bajos costos.

1.2. Microempresas

Existen diversas definiciones de microempresas, pero en el Art. 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI, se define a la Micro, Pequeña y Mediana empresa como una unidad productiva, ya sea natural o jurídica que ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, con cierto número de empleados y valor bruto en ventas anuales.

Asimismo, y de manera más general, se establece que las microempresas son negocios, que se forjan partir de la escasez que existe en el mercado, y a su vez están realizadas por miembros de una familia para satisfacer las necesidades existentes, por lo cual, se conforman por menos de diez personas o por una persona individual, por ello, las ventas no son tan elevadas, pero son una fuente importante de ingresos para los integrantes de las familias y que representan en su mayoría un aumento económico del país.

Generalmente las microempresas nacen de los sectores informales de la economía, en visto que, por medio de la transformación de su situación legal tienen la capacidad de poder obtener créditos bancarios y ayuda del Estado para de esta manera ir creciendo poco a poco (Baque et al., 2018).

Las microempresas se originan generalmente a partir de las necesidades de las personas que carecen de un empleo estable, sin embargo, ellas reconocen tener habilidades y aptitudes que transforman en emprendimientos, capaces de

generar actividades que les permitan tener ingresos, los que al mismo tiempo facilitan el desahogo económico de sus familias y al unísono generan otras posibilidades de trabajo a sectores desfavorecidos de la población (Sumba & Santistevan, 2018).

Los pequeños negocios llamados microempresas tienen varias ventajas dentro de la industria, puesto que, tienen una gran variedad de cambios dentro del mercado, porque no disponen de una estructura rigurosa y se adaptan en el sector, para cambiar con facilidad el mal funcionamiento del mismo.

Por otro lado, las decisiones que se requiera, se las realiza de una manera más ágil y efectiva, en vista que, en la gran mayoría los negocios son conformados por un grupo pequeño de personas y no existe tanta inconformidad para los acuerdos o las estrategias establecidas para el incremento en las ventas y dentro de la empresa.

Tipos de microempresas

Supervivencia: Se crean por necesidad económica y no cuentan con un capital base con el cual, se manejen los costos de operaciones, sino que es de producción inmediata y acotada. Por ejemplo, vendedor ambulante.

Expansión: Tienen un poco más de ingresos que el anterior. Sin embargo, este dinero restante no es suficiente para desarrollar aún más la pyme.

Transformación: Es más superior que las anteriores en cuanto a facturación se refiere, el ingreso permite formar un capital y por lo tanto tiene mayores posibilidades de crecer (Zea et al., 2022).

Características de las microempresas

Principalmente, se tiene que en las microempresas el sistema de producción es muy sencillo, por lo cual, en su gran mayoría, se las realiza de manera artesanal por el capital invertido y el número de empleados, que se tiene.

Las microempresas son negocios fundamentales para la economía de un país, por ellos, existen diversas características que hacen fácil su reconocimiento de las demás empresas en el Ecuador.

Ante el análisis de las definiciones de microempresa, se establece varios elementos fundamentales para el reconocimiento de una, por ello, el (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021) decreta los tipos de empresas que existen dentro del mercado, según el tamaño, el número de trabajadores y las ventas que tienen anualmente.

Tabla 4. Clasificación de las empresas establecidos por la CAN

Clasificación	Ventas	Personal
Microempresas:	menor o igual a \$1 00.000	1 a 9
Pequeñas	\$100.001 a \$1 000.000	10 a 49
Medianas "A"	\$1 000.000 a \$2 000.000	50 a 99
Medianas "B"	\$2 000.001 a \$5 000.000	100 a 199
Grandes	\$5 000.001	200 en adelante

Fuente: elaboración propia a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

Cabe mencionar que, las siglas de CAN significan Comunidad Andina de Naciones.

No obstante, las características permiten conocer la estructura principal de la microempresa la misma que define a una mini organización, y la diferencia de la pequeña o grande empresa. En resumen, las características de la microempresa son:

- La gran mayoría de las microempresas se dedican a la actividad comercial o de prestación de servicios y un pequeño porcentaje a las actividades de transformación.
- Su estructura jurídica se asemeja a las sociedades de personas y eventualmente a las sociedades anónimas.
- Es de tipo familiar.
- Tiene la tendencia a mantenerse en los sitios donde iniciaron su actividad originalmente.

- El objetivo predominante es el mercado local y eventualmente el regional.
- Crece principalmente a través de la reinversión de sus utilidades.
- Carecen de una estructura formal de organización.
- Son soporte al desarrollo de grandes empresas.
- Generalmente no cuentan con personal capacitado.
- Existe una estrecha relación entre el microempresario y la comunidad (Zea et al., 2022).

Principales actividades de las microempresas

Por ello, los autores fundamentan que dentro de las opciones de producción la microempresa tiene una gama amplia de actividades:

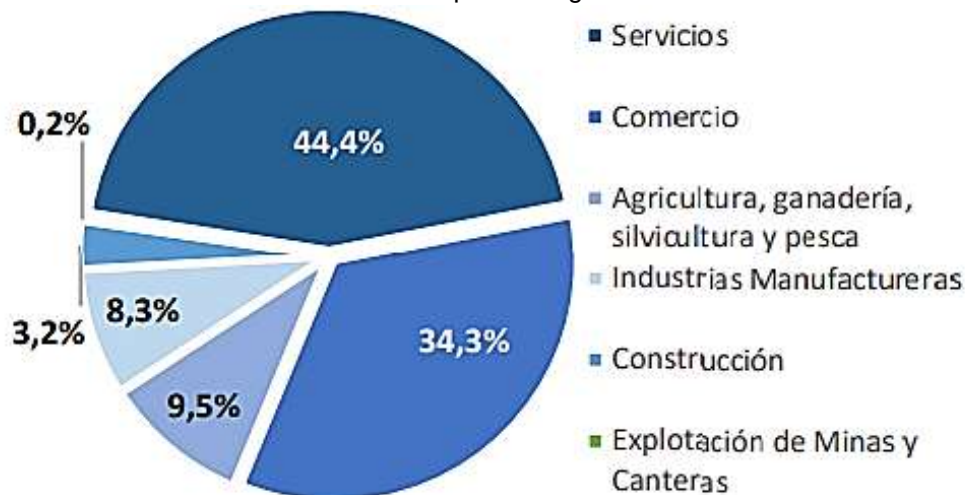
- Productiva: convierte materias primas en productos, como una zapatería.
- De servicios: satisface necesidades aplicando conocimientos, como una peluquería o una mecánica.
- De comercio: compra y vende productos, como un puesto de frutas o una tienda de víveres en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas naturales que hacen el comercio bajo una razón social (Zea et al., 2022).

Las microempresas, se desarrollan en cualquier tipo de actividades dentro del mercado, por lo que, su fin es el obtener ganancias y crecer dentro del sector comercial, siempre enfocados a las necesidades de los consumidores.

Para ello, se necesita una gestión adecuada, como el manejo idóneo del capital, el mejor uso los recursos materiales y la supervisión idónea de los recursos humanos, para aumentar las ganancias y mejorar el desarrollo de las actividades, que se desempeñan dentro de los negocios comerciales.

Una microempresa tiene la misma capacidad de realizar cualquier tipo de actividad económica, que una mediana o grande empresa, la diferencia radica en su radio de acción y capacidad instalada, que al final es lo que determina la cantidad de producción que esta tiene (Baque et al., 2018).

Gráfico 2. Distribución de empresas según sectores económicos.



Fuente: tomado a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

En el gráfico 2 se visualiza que las microempresas ecuatorianas se encuentran dedicadas con un 44,4% a las actividades de servicios y un 34,4% al sector económico de comercio, según el (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021).

Por otro lado, el sector económico de la exportación de minas y canteras no tiene muchos números de microempresas por lo que, solo cuenta con un 0,2% de la totalidad, por lo que, se deduce que es una actividad de poca exploración por los negociantes por lo que creen que no cuentan con el dinero suficiente para expandirse dentro de él.

Evolución de las microempresas en el Ecuador

En el año 1992, mediante un acuerdo Ministerial 631 del 17 de diciembre de ese año, el Gobierno crea la Cámara Nacional de la Microempresa a través del Ministerio de Comercio Exterior.

Por lo tanto, la institución se crea con la finalidad de organizar a este gremio de microempresarios, por lo tanto, su objetivo el establecimiento de servicios financieros y no financieros, para gestionar líneas de crédito y programas de capacitación de asistencia técnica, así como seguimiento en los créditos.

Posteriormente, en el año 1995, las microempresas y su evolución fue favorable de acuerdo a la información del Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano (CEPESIU), tal fue la evolución, que se crearon alrededor de 112.000 empleos/año, logrando disminuir la tasa de desempleo y subempleo del país (Aguirre Intriago & Filian Burgos, 2016).

Las microempresas en el Ecuador tuvieron un periodo de auge a partir del año 2000, esto ante la situación económica que atravesó el país en el año 1999 con lo que muchos trabajadores perdieron sus empleos, lo que obligo a la ciudadanía, quizás de forma obligada a realizar algún tipo de emprendimiento. La coyuntura económica se vio reflejada en la demografía empresarial con altos niveles de mortalidad, es decir muchas empresas abrieron y cerraron sus puertas al mercado ante la falta de estabilidad (Cobo & Jaya, 2018).

En el año 1999 la OIT plantea una nueva forma de organización del trabajo para la microempresa, por lo que establece varios puntos mencionados a continuación:

- Concentración de los diferentes actores, es decir:
 - Los diferentes gremios como la Junta Nacional de Defensa del Artesano
 - La Cámara Nacional de Microempresarios
 - La Federación de Cooperativas de Crédito
 - La Cámara de Pequeña empresa
 - Además de los organismos públicos como el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca MICIP y Ministerio de Trabajo.
- Integridad en la propuesta
- Orientación práctica en cuanto a las recomendaciones, según los autores (Aguirre Intriago & Filian Burgos, 2016).

Microempresas en el Ecuador

Las microempresas en el Ecuador representan el 90,78% del total de empresas y constituyen un conjunto de organizaciones de vital importancia para el país, que se destacan por el aporte en lo económico y en el empleo.(Rodríguez et al., 2019). En Ecuador, el 39% de los empleos son generados por microempresas, mientras que el 17% a pequeñas y 14% a medianas (Ron & Sacoto, 2017).

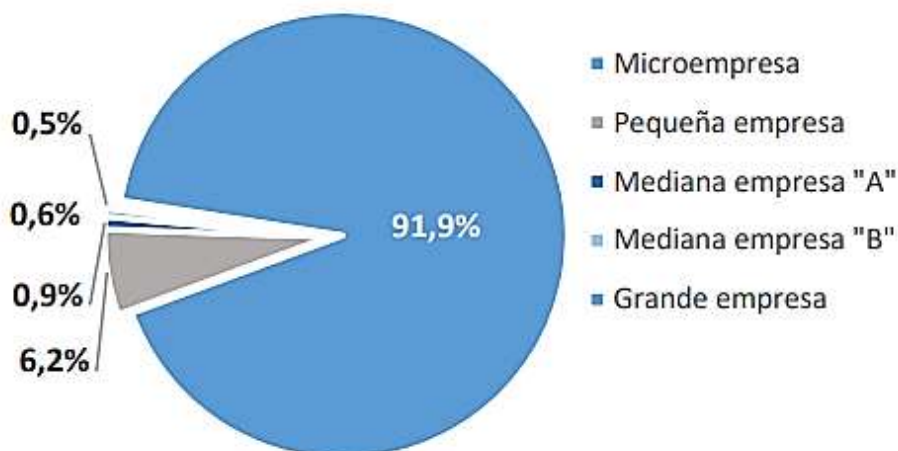
Tabla 5. Dinámica empresarial según tamaño de empresa en el Ecuador

No.	Denominación	Cantidad de empresas
1	Microempresa	777.600
2	Pequeña empresa	52.100
3	Mediana empresa "A"	7.600
4	Mediana empresa "B"	5.100
5	Grande empresa	3.900
Total		944.236

Fuente: elaboración propia a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

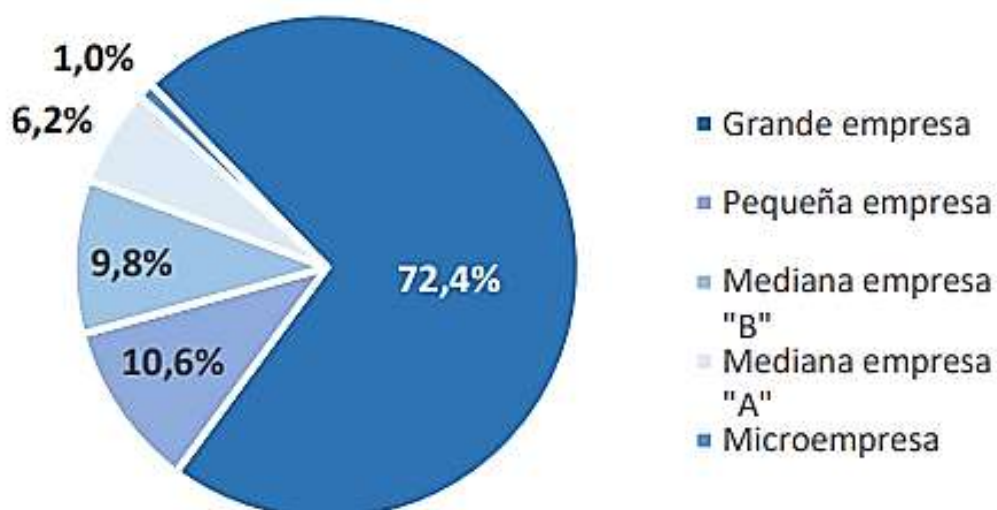
Como se observa en la tabla, las microempresas en el Ecuador hoy en día tienen una mayor participación dentro de la economía del país, puesto que ayudan a mejorar la estabilidad y sostenibilidad financiera

Existen 777.600 microempresas en el Ecuador, de los cuales aproximadamente 22.195,00 ejercen en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, esto representa el 2,84% del total de negocios existentes en la provincia, según el estudio que realiza la (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021).

Gráfico 3. Distribución de empresas según su tamaño en Ecuador

Fuente: tomado a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

Por otro lado, al analizar la estructura de ventas según el tamaño de empresas, se observa que la grande empresa es la más relevante, concentrado el 72,4% de las ventas en 2020; Por su parte, las medianas empresas (A y B) alcanzaron un nivel de ventas equivalente al 16,0%. Asimismo, se tiene que las microempresas llegan al 1,00% de las ventas durante el año 2020 (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021).

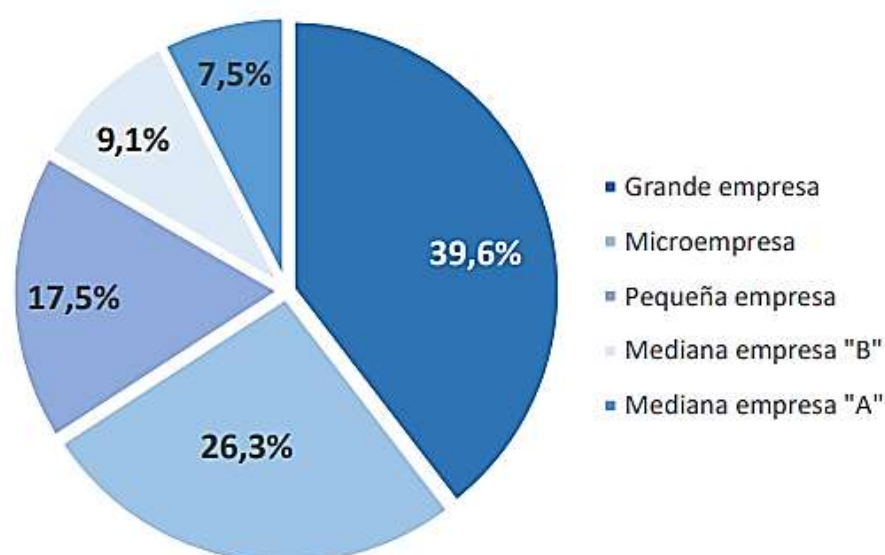
Gráfico 4. Distribución de ventas según tamaño de empresas

Fuente: tomado a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

Cabe mencionar que, al analizar la distribución de las plazas de empleo registrado según el tamaño de empresas, se observa que la grande empresa concentra la mayor proporción, con el 39,6% a nivel nacional, mientras que las medianas empresas (A y B) registran el 16,6% (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021).

Se considera que el 26,4% de plazas de empleo, se registra para las microempresas y se detalla que los negocios en el Ecuador son una de las fuentes primordiales de trabajos para un mejor desarrollo y economía del país.

Gráfico 5. Distribución de plazas de empleo según tamaño de empresas



Fuente: tomado a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

Es decir, el Ecuador es un país de Mipymes, su contribución al empleo es clave, señala, porque “de cada 4 empleos que se generan en el país, 3 son gracias a las Mipymes” (Campuzano et al., 2021).

Tabla 6. Masa salarial según tamaño de empresa en el Ecuador

Año	Masa salarial	Porcentaje
2019	3.457.032,72	13,08%
2020	3.497.590,14	14,3%

Fuente: elaboración propia a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

No obstante, la masa salarial detallada por el IEES y publicado por la INEC en el Ecuador, en el año 2020 estableció el valor total de \$ 3.497.590 de las microempresas en el país con respecto al 2019 que especificó un total de \$ 3.457.032,72, porque existe un pequeño aumento en las cifras.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El siguiente capítulo, se desarrolla en base al diagnóstico de las situaciones que enfrentan las microempresas en tiempos de crisis en Santo Domingo para la identificación y el análisis de las estrategias para el progreso de los negocios en cualquier momento, que permitan fomentar el crecimiento del sector microempresarial de la ciudad.

Por lo tanto, el objeto de estudio son las microempresas en situaciones de crisis, donde se observa el comportamiento que tienen durante la actualidad, por lo cual es necesario la implementación de estructuras solidas de mejora a través de estrategias competitivas que ayuden al fortalecimiento y crecimiento de los negocios para que el desempeño vaya en aumento tanto en las ventas como en la participación de mercado.

2.1. Diseño Metodológico

El proyecto presenta una modalidad de investigación con enfoque cuantitativo, porque se ajusta mejor a las necesidades de la investigación y eso permite tener una recolección de datos de manera precisa para una mejor percepción de escenarios y proyecciones en el estudio. Por lo tanto, se maneja información de la experiencia de otros trabajos investigativos para un conveniente análisis de factores que determinen la viabilidad del trabajo investigativo.

El enfoque cuantitativo consiste en la recuperación y presentación de datos numéricos para indicar después de una medición estadística, los resultados de lo que se ha buscado media, establecido por los autores (Cadena et al., 2017).

El alcance que tiene el proyecto de investigación es descriptivo, puesto que, analiza, observa y detalla la realidad existente de las microempresas de Santo Domingo en tiempos de crisis, como se manifiesta los factores de gestión, la competencia y la ventaja competitiva que existe en el sector empresarial, con el fin de buscar las estrategias adecuadas del objeto de estudio investigativo.

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández Sampieri et al., 2014).

Por consiguiente, el método en la presente investigación es el inductivo, donde se examina fenómenos particulares para determinar las conclusiones, es decir permite conocer y observar la realidad existente, la información y todo lo relacionado con las microempresas para analizar las estrategias que han servido a los negocios en todo momento existente.

La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica (Rodríguez & Pérez, 2017).

Por ello, se utiliza la investigación documental porque examina, analiza y obtiene conclusiones de diferentes fuentes de investigación bibliográfica para establecer la teoría necesaria y tener el mayor conocimiento sobre el objeto de estudio que es requerido en todo el proyecto investigativo.

La investigación documental, que se fundamenta en el estudio de documentos como: libros, anuarios, diarios, monografías, textos, videografías, audio casetes; en ella la observación está presente en el análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio (Guerrero & Guerrero, 2014).

Asimismo, dentro del estudio realizado, se considera importante mencionar que la investigación es de campo, porque comprende la realidad que tienen hoy en día las microempresas, las necesidades, como compiten dentro del mercado y

la situación actualmente, es decir, los momentos no previstos, para detallar y obtener factores claves que ayuden con las estrategias de gestión, sin ningún tipo de intervención o variación en los datos obtenidos por el investigador

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carates de investigación no experimental, como es mencionado por Arias (2012).

Operacionalización de variables

Por otra parte, se presenta el siguiente cuadro de operacionalización de variables, donde se determina la variable de la investigación, dimensiones, indicadores y técnicas o instrumentos mencionados acordes al título del proyecto que es diseño de estrategias de gestión de las microempresas en tiempos de crisis.

Variable: Estrategias de gestión

Conceptualización: Son acciones que realiza la empresa para garantizar el éxito de un negocio, aumentar las ventas y posicionarse dentro mercado para obtener ganancias.

Tabla 7. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
Estrategias de gestión	Estrategias competitivas	Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Trato de asegurarme de que mis productos/servicios, se puedan distinguir de los de mis competidores para aumentar las ventas. • Continuamente creo nuevos productos/servicios para ofrecer a mis clientes para estar un paso por delante de mis competidores. • Compro mis diferentes productos/servicios del mismo conjunto de proveedores. • Intento orientar mis productos/servicios a un tipo particular de cliente. • Me concentro solo en una pequeña cantidad de productos/servicios. 	Encuesta realizada a microempresa de Santo Domingo/ Cuestionario
		Bajo costo	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio mi fuente de proveedor al que me dará el precio más bajo en el momento del pedido. • Trato de asegurarme de que el precio de venta de mis productos/servicios sea más bajo que las que ofrecen mis competidores. • Trato de optimizar el proceso de venta para obtener más ganancias. • Cuando contrato personal para la venta de productos/servicio, busco la experiencia como factor principal. 	

Fuente: elaboración propia

Población y muestra

La población es el conjunto de individuos, entidades, elementos entre otros, que se aspira estudiarlos en un proyecto de investigación.

Para la presente investigación, se ha considerado según el visualizador de Estadísticas Empresariales 2020 del (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2021), basado en información de empresas activas del 2020 de la ciudad de Santo Domingo el total de 20.034 microempresas de todas las actividades económicas existentes en ese año.

Asimismo, “la muestra es el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”, como es mencionado por Arias (2012).

Por consiguiente, se calcula la muestra a través de una fórmula estadística de acuerdo a Vivanco (2005) detallada a continuación, con una población de 20.034 microempresas de la ciudad de Santo Domingo, para un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo de 10%.

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de población

E= Error de muestreo

z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

$$n = ?$$

$$Z = 95\%; 1,96$$

$$p = 50\%; 0,50$$

$$q = 50\%; 0,50$$

$$N = 20.034$$

$$E = 10\%; 0,10$$

Cálculo:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 20.034 * 0,5 * 0,5}{(0,10)^2(20.034 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{19240,65}{201,29}$$

$$n = 95,58$$

$$n \approx 96$$

A continuación, se detalla el resultado del tamaño de la muestra basada en la fórmula estadística es de 96 microempresas ubicadas en la ciudad de Santo Domingo.

Recolección de la Información

Por lo tanto, el instrumento para la recolección de datos, se lo realiza a través de una encuesta, la misma que refleja resultados satisfactorios para la extracción de información de cómo es hoy en día su comportamiento dentro del mercado

en la ciudad de Santo Domingo, dentro de situaciones que afectan actualmente al mundo.

Tabla 8. Herramienta para la recolección de la información

Tipo de información	Herramientas	Finalidad
Información primaria	Encuesta	Se realiza con el fin de conocer sobre las estrategias existentes que tiene las microempresas en estos momentos de crisis.
Información secundaria	Documentos	Buscar en libro, tesis, artículos, revistas científicas, información de la superintendencia de compañías, documentos para analizar la situación de las estrategias comerciales en los años anteriores de las microempresas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Plan de recolección de la información

N.º	Preguntas básicas	Explicación
1	¿Para qué?	Para recolectar información necesaria para implementar estrategias que ayuden al incremento de las ventas a través de una gestión óptima para las microempresas en tiempos de crisis.
2	¿A qué personas u objetos?	A los microempresarios de la ciudad de Santo Domingo.
3	¿Sobre qué aspectos?	Estrategias de gestión empresarial
4	¿Quién?	Investigadora.
5	¿Cuándo?	Durante el primer semestre del año 2022.
6	¿Dónde?	En la ciudad Santo Domingo.
7	¿Cuántas veces?	Una sola vez para el proyecto de tesis, porque la investigación es transversal.
8	¿Con qué técnica o herramienta de recolección?	Encuesta con cuestionario y Observación.
9	¿En qué situación?	En la instancia, que se desarrolla las actividades que día a día realizan las microempresas.

Fuente: elaboración propia

Es importante recalcar que, para el estudio del proyecto de investigación, el cuestionario está modificado a partir del diseño de los autores Mungai & Ogot (2017) basado en Dess & Davis (1984). Este cuestionario fue elaborado para el tema *Generic Strategies and Firm Performance: An Investigation of Informal Sector Micro-Enterprises in Kenya* traducido al español como: Estrategias genéricas y desempeño de la empresa: una investigación de Microempresas del sector informal en Kenia.

La encuesta tiene preguntas cerradas, de opción múltiple fundamentadas por la escala de *Likert* de 4 puntos, para los propietarios de los negocios de la ciudad de Santo Domingo, con el fin de recabar toda la información necesaria y analizar los resultados para el cumplimiento de los objetivos del proyecto de investigación.

La escala, se establece de la siguiente forma:

- 4=Todo el tiempo
- 3=A menudo
- 2=Ocasionalmente
- 1=Nunca

Para la fiabilidad del instrumento de recolección de datos, se la realiza a través del método de *Alpha* de *Cronbach*, el mismo que refleja una correlación de variables, que establece la aceptación del cuestionario si el mayor a 0, 70.

El método de *Alpha* de *Cronbach*, se lo realiza a través de programa estadístico IBM SPSS *Statistics* 28.0

Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach</i> basada en elementos estandarizados	N de elementos
,892	,911	9

Fuente: elaboración propia a partir de (Rodríguez & Reguant, 2020)

De acuerdo con la tabla, se visualiza que el *Alfa* de *Cronbach* presenta un coeficiente de ,892 de alta confiabilidad por los 9 elementos que tiene en el cuestionario.

De esta manera, el análisis y el procesamiento de la información, se desarrolla a través de un programa estadístico IBM SPSS *Statistics* 28.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) para interpretar los resultados del objeto de estudio.

Finalmente, los elementos obtenidos de la recolección de datos a través de la encuesta, se analizan e interpretan para tener un contexto más amplio y mejor procesado para la obtención de factores clases para el proyecto, mediante gráficos estadísticos que describen y examinan de una forma clara y precisa la información recopilada por el investigador.

2.2. Reseña histórica de Santo Domingo

Santo Domingo, donde la Patria se encuentra, es una ciudad dinámica y acogedora. En esta tierra habitan ciudadanos de todos los rincones del Ecuador, lo que la hace diversa y emprendedora. Esa es precisamente su identidad. Todos los caminos conducen a este rincón mágico, único en el país.

Cuenta con una población aproximada de 450.000 habitantes, según la estimación de acuerdo con su tasa de crecimiento anual. Es una de las ciudades más prósperas y de mayor crecimiento poblacional del país.

Santo Domingo de los Tsáchilas está ubicado en las estribaciones de la Cordillera Occidental, a 133 Km de Quito, capital del Ecuador (GAD Municipal Santo Domingo, 2017).

Tabla 11. Ubicación geográfica de Santo Domingo

Parámetros	Detalles
Provincia	Santo Domingo de los Tsáchilas
Capital	Santo Domingo
Ubicación	133 Km. desde Quito
Extensión	3.523 Km ²
Altitud	655 msnm
Temperatura	22, 9º centígrados
Clima	Tropical Húmedo
Población	450.000 mil habitantes

Fuente: elaboración propia a partir de (GAD Municipal Santo Domingo, 2017)

Santo Domingo limita al norte con Provincia de Esmeraldas y los cantones Puerto Quito y San Miguel de los Bancos, al sur con las provincias de los Ríos y Cotopaxi, al este con Los cantones Quito y Mejía y al oeste con la provincia de Manabí.

Las fechas importantes son la provincialización el 6 de Noviembre del 2007 y la cantonización es el 3 de Julio de 1967.

Por la ubicación geográfica, tiene un comercio muy activo, lo que lo convierte en un puerto terrestre de intercambio entre sierra y costa. La actividad más importante es la ganadera. Aquí se desarrolla el mayor mercado ganadero del país (GAD Municipal Santo Domingo, 2017).

2.3. Situación actual de las microempresas en Santo Domingo

La ciudad de Santo Domingo, hoy en día, se encuentra con una crisis económica por la pandemia del COVID-19 desde el año 2020 que ha afectado a nivel mundial a grandes, medianas, pequeñas y microempresas y por ellos muchos establecimientos, se ven obligados a cerrar por malas prácticas y pocas ventas en los locales comerciales. Asimismo, las empresas de todo tamaño en su gran mayoría se manejan con fondos propios para mejorar las actividades productivas

y así solventar un poco el descontrol y la disminución financiera que han tenido durante esos últimos años.

La mayoría de los negocios en Santo Domingo están conformados por microempresas, es decir son establecimientos creados por familiares con menos de 10 trabajadores, donde una gran parte están son administradas de una forma empírica, es decir que tienen muchas falencias al momento de introducirse en el mercado y no implementan una planificación adecuada para ofertar los productos o servicios para aumentar las ganancias.

Por ello, se detalla a continuación varios factores claves para el análisis en la actualidad de las microempresas de la ciudad de Santo Domingo, en relación a los años 2019 y 2020.

Tabla 12. Número de microempresas registradas en Santo Domingo

Año	Microempresas en Santo Domingo	Porcentaje
2019	20.978,00	90,88%
2020	20.034,00	92,11%

Fuente: elaboración propia a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

Por lo tanto, de acuerdo a la evidencia del registro del INEC, se detalla que en el año 2020 hubo disminución en las cifras con un 4,71%, es decir cerraron 944 microempresas porque no lograron sostenerse en el mercado por los momentos de crisis en la actualidad.

Tabla 13. Ventas registradas de microempresas en Santo Domingo

Año	Ventas	Porcentaje
2019	\$ 38.848,82	1,87%
2020	\$ 34.102,58	1,80%

Fuente: elaboración propia a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

De la información otorgada en la tabla número 12, se tiene que, las ventas generadas en el año 2020 han disminuido un 13,9% con respecto al año 2019.

“Las microempresas en el 2020 aportan el 1,8% de las ventas con respecto a los demás tamaños de empresas que existen dentro del Ecuador” (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021).

Tabla 14. Plazas de empleo registrados promedio en Santo Domingo

Año	Plazas de empleo promedio	Porcentaje
2019	15.883,00	33,94%
2020	15.331,00	35,10%

Fuente: elaboración propia a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

Los datos establecidos en la tabla 12, hacen referencia al año 2020 y se determina un total de 15.883 plazas de empleos otorgadas por las microempresas de la ciudad de Santo Domingo, es decir, se visualiza que generan un 35,10% del total, a nivel del tamaño de empresas. Por lo tanto, se visualiza que las microempresas en Santo Domingo es el sector empresarial que más empleos genera en últimos años.

Tabla 15. Masa salarial según las microempresas en Santo Domingo

Año	Masa salarial	Porcentaje
2019	66.222,98	20,93%
2020	65.094,93	21,76%

Fuente: elaboración propia a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

Cabe mencionar que, la masa salarial detallada por el IEES y publicado por la INEC, en el año 2020 estableció el valor total de \$ 3.497.590 de las microempresas en el Ecuador, donde la ciudad de Santo Domingo contribuye con el monto de \$ 65.094,93 con un porcentaje de 21,71% con respecto al tamaño de empresas.

Tabla 16. Número de microempresas por sector económico

Año	Sector económico	Número de microempresas
2019	Agricultura	2.691
	Comercio	7.849
	Construcción	761
	Explotación de Minas y Canteras	6
	Industrias Manufactureras	1.597
	Servicios	8.074
2020	Agricultura	2.483
	Comercio	7.819
	Construcción	626
	Explotación de Minas y Canteras	8
	Industrias Manufactureras	1.459
	Servicios	7.639

Fuente: elaboración propia a partir de (Directorio de Empresas 2020; INEC, 2021)

De esta manera, se analiza los datos proporcionados por el INEC, donde se percibe que el sector económico con mayor número de empresas es la actividad de servicios seguido por el comercio en ambos años.

Por su parte, en el 2020, se visualiza una disminución de 435 microempresas dedicadas a los servicios con respecto al año 2019, en cambio la menor actividad de negocios es de la explotación de minas y canteras con un total de 8 y 6 establecimientos dentro de la ciudad de Santo Domingo correspondientes a los años 2019 y 2020.

Es decir, todas microempresas de varios sectores económicos en el año 2020 han tenido un cierre de establecimientos por la situación actualmente, la pandemia del COVID-19, con la relación al año 2019, debido a que no se sostienen dentro del mercado por múltiples factores y son obligadas a la suspensión de las actividades económicas.

Es importante recalcar, que la información obtenida para el análisis de la situación actual de las microempresas no son datos estadísticos tan exactos, aunque provengan del Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador, una página muy fiable.

Por lo que, se menciona, en la ciudad existen muchas microempresas informales, es decir que no están inscritas o no cuentan con el registro único de contribuyente RUC por lo que no hay un control adecuado de las entidades propias para obtener estadísticas con una mejor proyección y percepción de los escenarios de los establecimientos de la ciudad de Santo Domingo.

Por lo cual, la Organización Internacional de trabajo (OIT) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) establecen por los estudios realizados que el 15,4% de microempresas trabajan de manera informal por problemas en la gestión administrativa, organizacional y por no estar legalmente constituidas.

Por ello, la mayoría de los negocios no cuentan con una imagen adecuadamente tanto de los locales comerciales, ni de los productos o servicios que expenden, puesto que, tienen mucho desconocimiento en esos aspectos fundamentales para tener un posicionamiento en el mercado y proyectar un buen concepto tanto comercial como visual.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El siguiente capítulo presenta los resultados del proyecto de investigación para el tema diseño de estrategias de gestión para las microempresas en tiempos de crisis, por lo cual, se realiza un estudio de diversos factores que influyen en los negocios, en el crecimiento y adaptación en todo tipo de circunstancias y se define las estrategias más adecuadas para la buena gestión de las microempresas.

3.1. Análisis de encuestas dirigidas a microempresarios en Santo Domingo

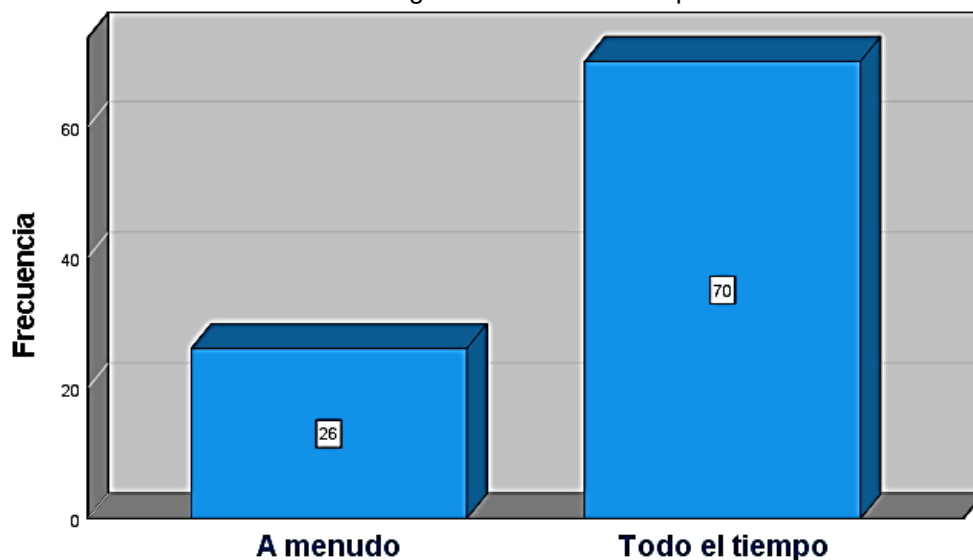
A continuación, se detalla los datos generados a través de las encuestas a los 96 microempresarios de la ciudad de Santo Domingo, donde se procede a realizar el análisis y la interpretación de los resultados, por lo que la finalidad es especificar cuáles son las estrategias competitivas que utilizan los dueños de los negocios para aumentar las ventas y distinguirse de los competidores, para que la gestión de los establecimientos sea óptima y adecuada.

Pregunta 1. Trato de asegurarme de que mis productos/servicios, se puedan distinguir de los de mis competidores para aumentar las ventas.

Tabla 17. Distinguir de los de mis competidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A menudo	26	27,1	27,1	27,1
	Todo el tiempo	70	72,9	72,9	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Distinguir de los de mis competidores

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Dentro de las 96 encuestas realizadas, se evidencia en la primera pregunta que el 70% de los microempresarios contestó todo el tiempo, mientras que el 26% responde de que a menudo los productos o servicios, se distinguen de los de los competidores para aumentar las ventas.

Interpretación:

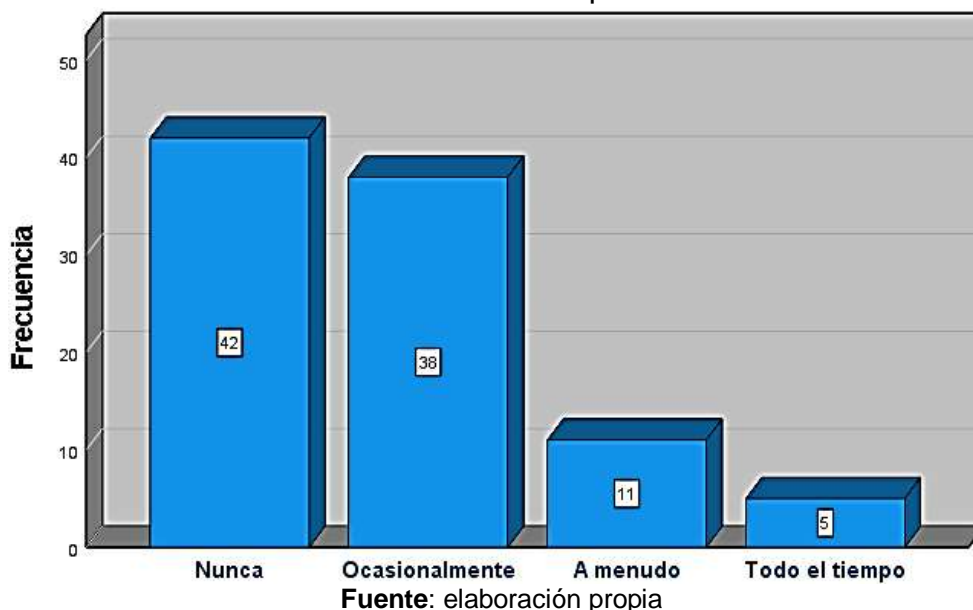
Lo que involucra que para el estudio del proyecto prevalece, para aumentar las ventas los propietarios de los negocios tratan de que los productos o servicios tengan un diferenciador de los competidores.

Pregunta 2. Continuamente creo nuevos productos/servicios para ofrecer a mis clientes para estar un paso por delante de mis competidores.

Tabla 18. Creación de nuevos productos/servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	42	43,8	43,8	43,8
	Ocasionalmente	38	39,6	39,6	83,3
	A menudo	11	11,5	11,5	94,8
	Todo el tiempo	5	5,2	5,2	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8. Creación de nuevos productos/servicios**Análisis:**

Se demuestra que el 5% de las personas encuestadas respondió que todo el tiempo crean nuevos productos o servicios para ofrecer a los clientes para estar a un paso de los competidores, en cambio el 11% contestó que a menudo, el 38% ocasionalmente, mientras que el 42% dijo que nunca crean continuamente productos o servicios nuevos para competir dentro del mercado.

Interpretación:

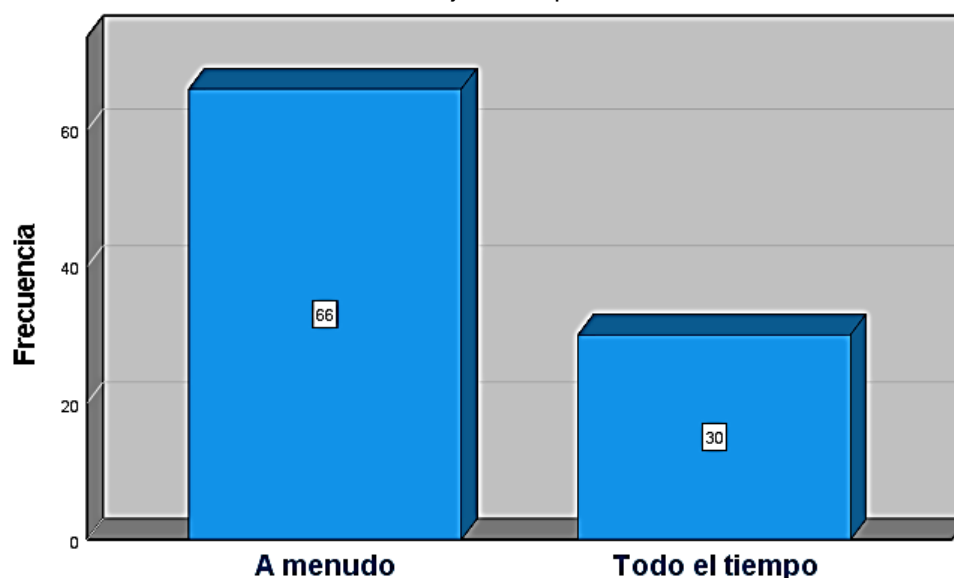
Lo que indica que los propietarios de los pequeños negocios no crean productos o servicios continuamente, es decir no logran tener un valor agregado en los artículos que ofertan.

Pregunta 3. Compró mis diferentes productos/servicios del mismo conjunto de proveedores.

Tabla 19. Conjunto de proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A menudo	66	68,8	68,8	68,8
	Todo el tiempo	30	31,3	31,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9. Conjunto de proveedores

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El 30% de los microempresarios encuestados contestaron que todo el tiempo compran los productos o servicios del mismo conjunto de proveedores, por su parte el 66% de los propietarios de los negocios de todo sector comercial respondieron que a menudo lo hacen.

Interpretación:

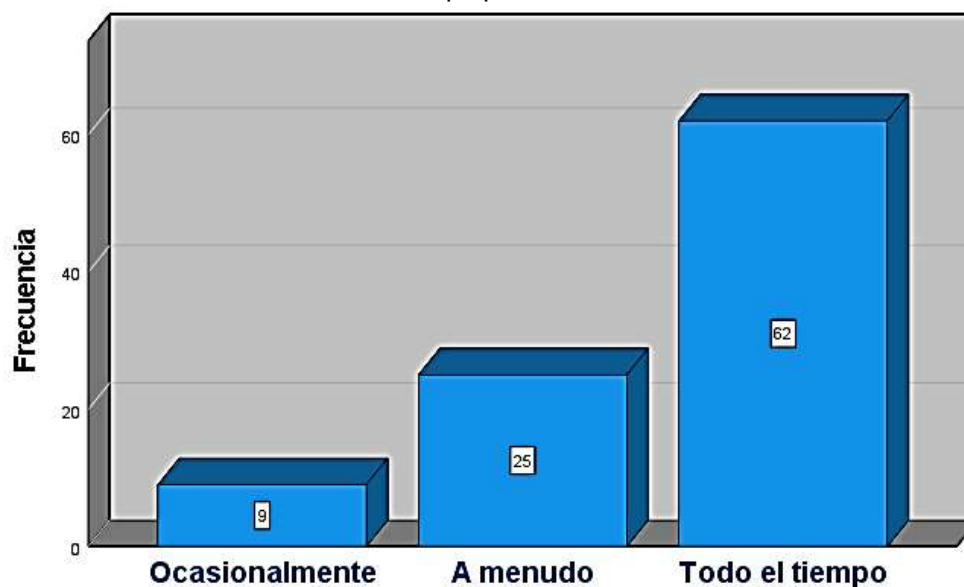
La respuesta a la pregunta número 3 indica que los microempresarios no compran los productos a diferentes proveedores, es decir no existe experimentación alguna en buscar nuevos abastecedores para adquirir los artículos que comercializan.

Pregunta 4. Intento orientar mis productos/servicios a un tipo particular de clientes.

Tabla 20. Tipo particular de cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	9	9,4	9,4	9,4
	A menudo	25	26,0	26,0	35,4
	Todo el tiempo	62	64,6	64,6	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10. Tipo particular de cliente

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Se aprecia que el 62% de microempresarios encuestados, respondió que todo el tiempo intentan orientar los productos o servicios a un grupo particular de clientes, por su parte el 25% dijo que lo hace a menudo, mientras que el 9% respondió que lo realizan ocasionalmente.

Interpretación:

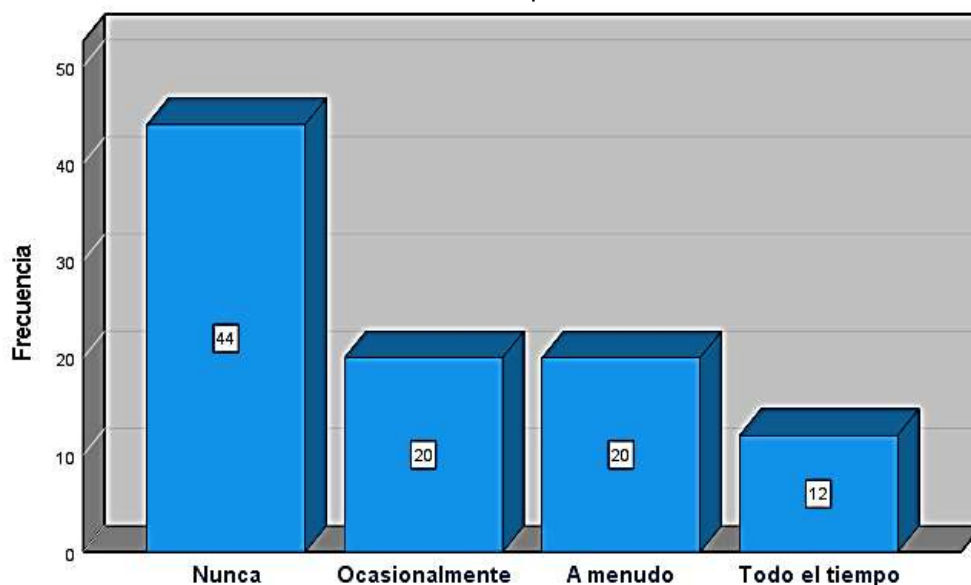
Lo que menciona es que los negociantes, se centran en orientar los productos o servicios para un target específico.

Pregunta 5. Me concentro solo en una pequeña cantidad de productos/servicios.

Tabla 21. Cantidad de productos/servicios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	44	45,8	45,8	45,8
Ocasionalmente	20	20,8	20,8	66,7
A menudo	20	20,8	20,8	87,5
Todo el tiempo	12	12,5	12,5	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11. Cantidad de productos/servicios

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Se visualiza en las 96 encuestas realizadas que el 12% de microempresarios respondió que todo el tiempo, se concentran solo en una pequeña cantidad de productos o servicios dentro de su negocio, en cambio el 20% respondió a menudo y el otro 20% ocasionalmente, sin embargo, el 44% comentaron que nunca.

Interpretación:

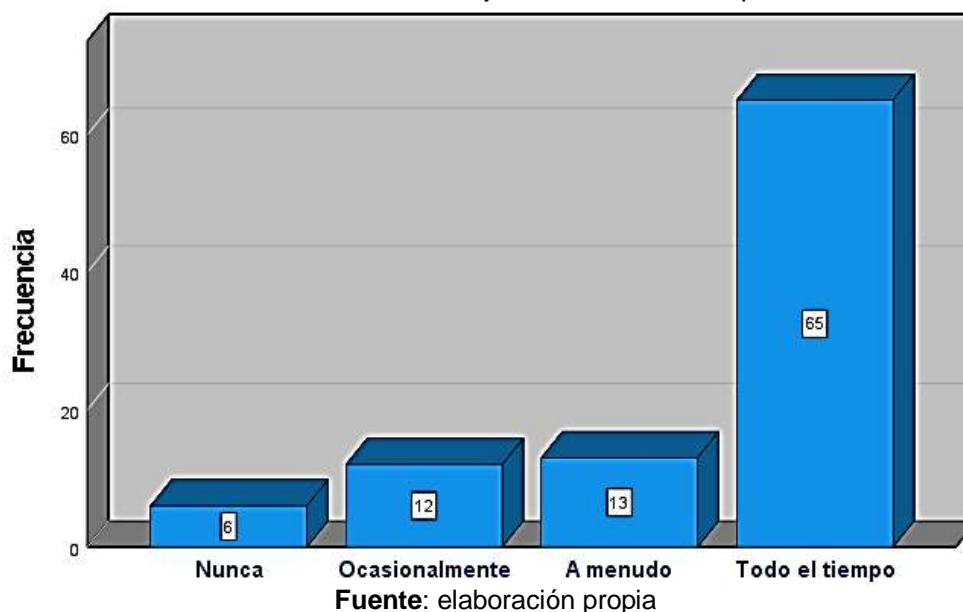
Por lo tanto, se concluye es que los microempresarios aplican una sola estrategia para vender la variedad de productos o servicios que ofrecen, es decir, no se centran en secciones o cada artículo que ofrecen al mercado.

Pregunta 6. Cambio mi fuente de proveedor al que me dará el precio más bajo en el momento del pedido.

Tabla 22. Precio más bajo en el momento del pedido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	6,3	6,3	6,3
Ocasionalmente	12	12,5	12,5	18,8
A menudo	13	13,5	13,5	32,3
Todo el tiempo	65	67,7	67,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 12. Precio más bajo en el momento del pedido**Análisis:**

Se tiene evidencia de las 96 encuestas que el 65% de personas encuestadas cambian la fuente de proveedor al que me dará el precio más bajo en el momento del pedido, en cambio un 13% respondió que lo hace a menudo, mientras que el 12% lo hacen ocasionalmente y por último el 6% nunca cambian de proveedores para los pedidos.

Interpretación:

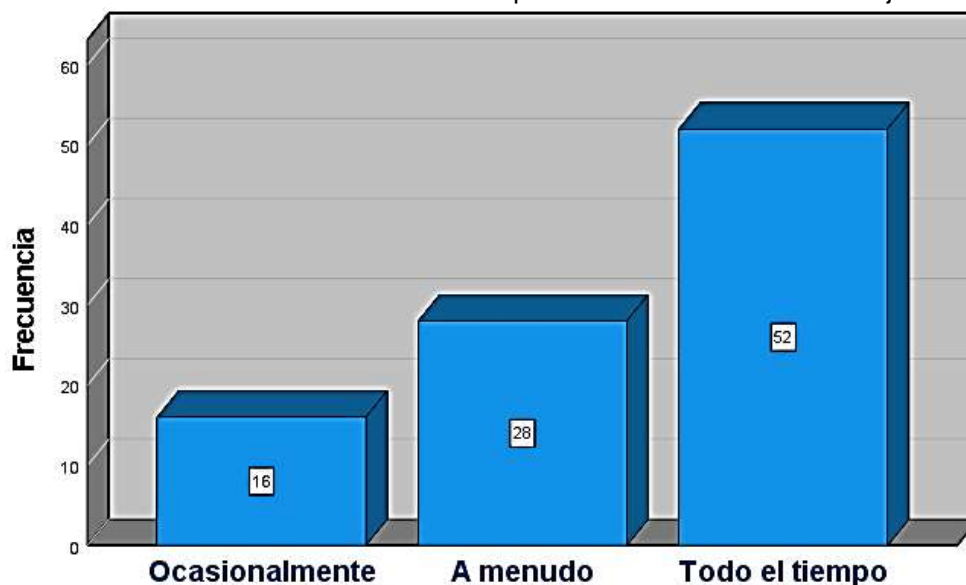
Por lo tanto, se visualiza que los establecimientos siempre están en la búsqueda del ahorro en la adquisición de los productos, para obtener un mayor margen de utilidad, así sea el cambio de proveedores y hasta de calidad en los productos.

Pregunta 7. Trato de asegurarme de que el precio de venta de mis productos/servicios sea más bajo que las que ofrecen mis competidores.

Tabla 23. Precio de venta de mis productos/servicios sea más bajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	16	16,7	16,7	16,7
A menudo	28	29,2	29,2	45,8
Todo el tiempo	52	54,2	54,2	100,0
Válido Total	96	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 13. Precio de venta de mis productos/servicios sea más bajo

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Se aprecia que de todas las personas encuestadas el 52% contestaron que todo el tiempo tratan de asegurarse de que el precio de venta de los productos o servicios sean más bajo que las que ofrecen los competidores, mientras el 29% respondió a menudo y el 16% ocasionalmente.

Interpretación:

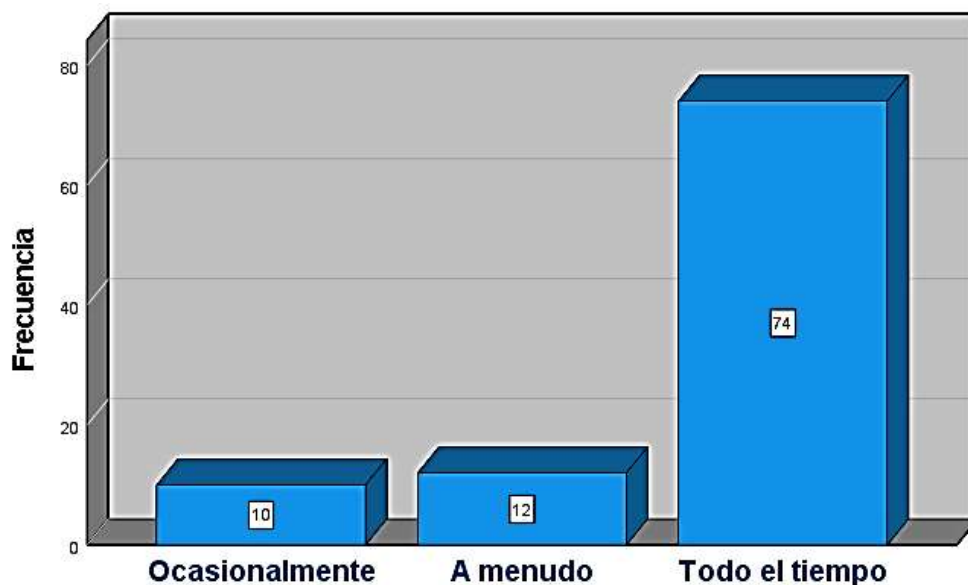
Es decir, que los microempresarios siempre están en constante búsqueda de posicionarse dentro del mercado con los precios más bajos del sector para así obtener una ventaja y tener clientes y más ventas.

Pregunta 8. Trato de optimizar el proceso de venta para obtener más ganancias.

Tabla 24. Optimizar el proceso de venta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	10	10,4	10,4	10,4
A menudo	12	12,5	12,5	22,9
Todo el tiempo	74	77,1	77,1	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14. Optimizar el proceso de venta

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El 74% de los microempresarios encuestados dijeron que optimizan el proceso de venta para así obtener más ganancias, un 12% mencionó que trata de mejorar el proceso de venta. Y solo un 10% lo hace ocasionalmente.

Interpretación:

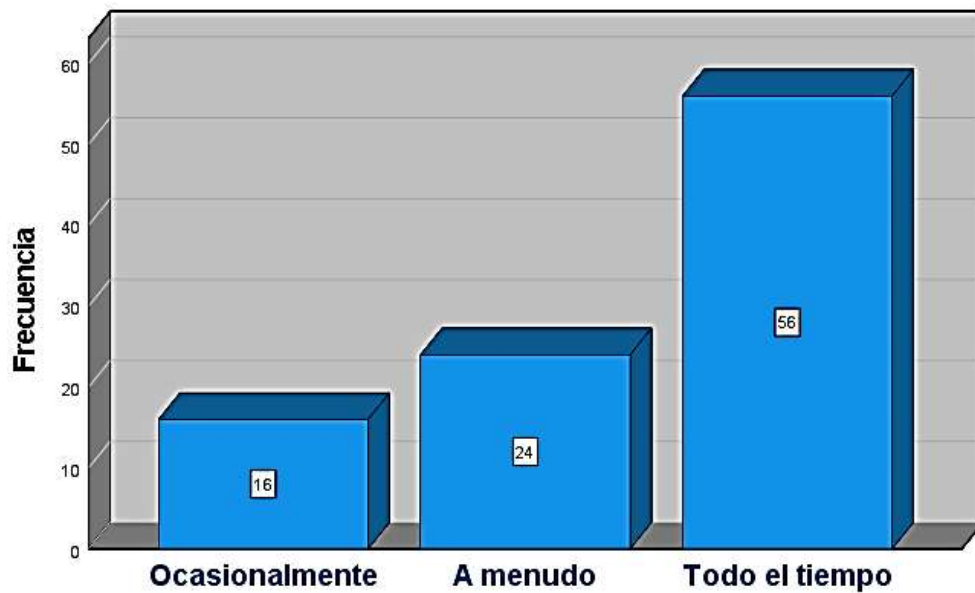
Los propietarios de los negocios están en constante lucha por adquirir más ganancias de las ventas y tratan de optimizar cualquier recurso disponible para mejorar la rentabilidad de la microempresa.

Pregunta 9. Cuando contrato personal para la venta de productos/servicio, busco la experiencia como factor principal.

Tabla 25. Contratación de personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	16	16,7	16,7	16,7
A menudo	24	25,0	25,0	41,7
Todo el tiempo	52	58,3	58,3	100,0
Válido Total	96	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 15. Contratación de personal

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Para la pregunta 9, se considera según las 96 encuestas realizadas que el 56% de los microempresarios respondieron todo el tiempo, mientras que el 24% lo mencionó a menudo y el 16% contestó ocasionalmente. Lo que implica que la mayoría contratan personal para la venta de productos o servicio siempre y cuando tengan experiencia como un factor principal.

Interpretación:

Mediante las opiniones de las personas encuestadas, se determina que los negociantes quieren contratar a los colaboradores con experiencia en el giro de negocio, en que se van a desenvolver para así evitar errores y tener un personal más eficiente y capaz.

3.2. Análisis de estrategias para microempresas en crisis en Santo Domingo

Se realiza una observación previa de toda la recolección de datos tanto de la situación actual como de las encuestas aplicadas a los microempresarios, se determina el análisis que resultó para el trabajo investigativo.

Por ello, se realiza un cuadro de análisis, donde se detalla las preguntas realizadas y se identifica según los porcentajes concretados por el estudio previo al proyecto de investigación, que algunas de las microempresas de la ciudad de Santo Domingo para permanecer en el mercado tienen que adaptarse a los cambios repentinos e incluir estrategias que les permitan competir dentro del mercado para obtener así una mejor gestión y llegar a la meta de toda empresa que es obtener ganancias.

Tabla 26. Análisis de estrategias relacionados al cuestionario

No.	Preguntas	Estrategias genéricas competitivas	Estrategia
Objetivo: Identificar estrategias de diferenciación que aporten cualidades importantes a las microempresas dentro del mercado y la competencia.			
1	Trato de asegurarme de que mis productos/servicios, se puedan distinguir de los de mis competidores para aumentar las ventas.	Diferenciación	Establecer productos o servicios, sin depender del giro de negocio adecuado que tenga un valor agregado, es decir que incluyan un distintivo para que sea un factor de distinción dentro del mercado competitivo.
2	Continuamente creo nuevos productos/servicios para ofrecer a mis clientes para estar un paso por delante de mis competidores.	Diferenciación	Renovar cada cierto tiempo el stock de productos y servicios o implementar nuevos artículos enfocados a la innovación y a la adaptación como aspecto diferenciador para crear nuevos conceptos que ayuden a sobresalir de la competencia.
3	Compro mis diferentes productos/servicios del mismo conjunto de proveedores.	Diferenciación	Comprar directamente los productos a proveedores que ofrezcan calidad y originalidad en los artículos, para evitar intermediarios y así disminuir costos.
4	Intento orientar mis productos/servicios a un tipo particular de cliente.	Diferenciación	Crear estrategias de publicidad siempre enfocados a un tipo de cliente o usuario (segmentación de mercado), direccionados a las necesidades de cada consumidor para introducir un mensaje de compra personalizado y tener una campaña con un rendimiento al máximo.

5	Me concentro solo en una pequeña cantidad de productos/servicios.	Diferenciación	Optimizar el stock de productos para priorizar los que tienen más demanda dentro del mercado comercial y de las necesidades de los clientes.
---	---	----------------	--

Objetivo: Identificar estrategias de bajo costo para la mejora del sistema de precios y la optimización de los recursos dentro del mercado existente.

6	Cambio mi fuente de proveedor al que me dará el precio más bajo en el momento del pedido.	Bajo costo	Buscar proveedores que tengan los mejores precios del mercado para reducir costos, que agilicen el proceso de entrega y que proporcionen productos y servicios de calidad para la disminución de riesgos, puesto que, son los responsables del abastecimiento del negocio.
7	Trato de asegurarme de que el precio de venta de mis productos/servicios sea más bajo que las que ofrecen mis competidores.	Bajo costo	Tener un control en los costos de las ventas de los productos o servicios para así crear una ventaja competitiva dentro del sector comercial, es decir reducir costos para generar más ventas y obtener más ganancias.
8	Trato de optimizar el proceso de venta para obtener más ganancias.	Bajo costo	Reducir desperdicios y maximizar los tiempos para la mejora continua en el área de ventas, producción, entrega y más para resolver las necesidades, que se presentan día a día
9	Cuando contrato personal para la venta de productos/servicio, busco la experiencia como factor principal.	Bajo costo	Contratar personal con experiencia como factor primordial, enfocados en la eficiencia y en la adaptación constante a un mundo cambiante.

Fuente: elaboración propia

3.3. Estrategias de gestión para microempresas en crisis en Santo Domingo

Para determinar factores claves para establecer una competitividad dentro del mercado de las microempresas en tiempos de crisis, se realiza un análisis de la situación actual de los negocios afectados en los últimos tiempos por la pandemia del COVID-19 y por las encuestas realizadas a los propietarios del establecimiento, por lo tanto, se presenta a continuación el diseño las estrategias:

- Establecer productos o servicios, sin depender del giro de negocio adecuado que tenga un valor agregado, es decir que incluyan un distintivo para que sea un factor de distinción dentro del mercado competitivo.
- Renovar cada cierto tiempo el stock de productos y servicios o implementar nuevos artículos enfocados a la innovación y a la adaptación como aspecto diferenciador para crear nuevos conceptos que ayuden a sobresalir de la competencia.
- Comprar directamente los productos a proveedores que ofrezcan calidad y originalidad en los artículos, para evitar intermediarios y así disminuir costos.
- Crear estrategias de publicidad siempre enfocados a un tipo de cliente o usuario (segmentación de mercado), direccionados a las necesidades de cada consumidor para introducir un mensaje de compra personalizado y tener una campaña con un rendimiento al máximo.
- Optimizar el stock de productos para priorizar los que tienen más demanda dentro del mercado comercial y de las necesidades de los clientes.

- Buscar proveedores que tengan los mejores precios del mercado para reducir costos, que agilicen el proceso de entrega y que proporcionen productos y servicios de calidad para la disminución de riesgos, puesto que, son los responsables del abastecimiento del negocio.
- Tener un control en los costos de las ventas de los productos o servicios para así crear una ventaja competitiva dentro del sector comercial, es decir reducir costos para generar más ventas y obtener más ganancias.
- Reducir desperdicios y maximizar los tiempos para la mejora continua en el área de ventas, producción, entrega y más para resolver las necesidades, que se presentan día a día.
- Contratar personal con experiencia como factor primordial, enfocados en la eficiencia y en la adaptación constante a un mundo cambiante.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica a través de una revisión a la literatura, permite conocer sobre las estrategias de gestión de las microempresas para fortalecer el entendimiento de temas relacionados con el estudio para una mejor captación de los factores elementales y necesarios dentro del desarrollo del proyecto de investigación.
- El diagnóstico basado en el proyecto investigativo, es que las microempresas del Ecuador del año 2020 en comparación al año 2019 han tenido una disminución considerable en los establecimientos y en las ventas por sucesos que afectan hoy en día a nivel mundial, porque no se adaptaron a los cambios, a las exigencias del mercado ni lograron sostenerse en el tiempo.
- En los análisis de las encuestas se concluyó que los microempresarios prefieren concentrarse en los artículos existentes sin crear nuevos productos innovadores, sin adaptarse a los cambios repentinos, enfocados a las necesidades de los consumidores.
- La determinación de las estrategias de gestión para las microempresas en tiempos de crisis propone factores claves para que los negocios compitan dentro del mercado, también a encontrar un equilibrio y mejorar los recursos existentes que manejan en la actualidad, siempre y cuando se enfoquen en la reducción de los desperdicios para aumentar las ganancias.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda incentivar a los microempresarios a seguir las estrategias de gestión para mejorar la situación actual y la competitividad de las microempresas y que puedan desarrollarse mucho mejor los negocios en cualquier momento existente o tiempos donde el mundo cambia constantemente.
- Es imprescindible que los microempresarios puedan formalizar los negocios, puesto que, ayuda con la obtención de recursos como capacitaciones gratuitas, accesos a sistemas financieros y ferias empresariales organizadas por el gobierno para así tener una mejor imagen dentro del sector comercial.
- Es necesario que definan su imagen como microempresa, tener una marca diferenciadora que les permita tener un mejor posicionamiento y reconocimiento dentro del mercado para proyectar seguridad y crecer como negocio y en las ventas.
- Es primordial acudir a todo tipo de capacitaciones que ofrece empresas privadas como publica para estar actualizado y tener una mejor comprensión de todas las nuevas tendencias, que se crean por un mundo tan volátil como ocurre en los últimos tiempos.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Intriago, H., & Filian Burgos, J. (2016). *Impacto de la crisis económica en las microempresas de Guayaquil 2015 -2016*. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/40039>

Alvarado Choez, D., Barreto Madrid, R., & Baque Cantos, M. (2021). *Emprendimiento e innovación del sector microempresarial ecuatoriano durante la pandemia covid- 19*. *Polo Del Conocimiento*, 6(3), 2145–2164. <https://doi.org/10.23857/PC.V6I3.2497>

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Sexta). Editorial Episteme. https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias_g._arias._el_proyecto_de_investigacion

Baque Cantos, M., Baque Sánchez, E., Chiquito Tigua, G., & Baque Parrales, S. (2018). *Microempresas en el Ecuador: Caso ciudad de Manta*. *Dominio de Las Ciencias*, 4(1), 619–632. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313241>

Benito, S., & Platero, M. (2012). *Las microempresas en tiempos de crisis: análisis de la formación, la experiencia y la innovación*. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 108(0), 7–38. https://doi.org/10.5209/REV_REVE.2012.V18.39592

Brume González, M. (2017). *Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia*. *Revistas Espacios*, 38(51). <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>

Cadena Iñiguez, P., Rendón Medel, R., Aguilar Ávila, J., Salinas Cruz, E., De la Cruz Morales, F., & Sangerman Jarquín, D. (2017). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales**. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7),

1603–16017.

Camino Mogro, S., & Bermudez Barrezueta, N. (2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica*. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46–72. https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20/18

Campuzano Jama, G., Anchundia Anchundia, M., & Baque Cantos, M. (2021). *Microempresa: Iniciativa de nuevos productos Post- Covid 19 en el cantón Pedro Carbo*. *Polo Del Conocimiento*, 6(4). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i4.2574>

Castro Monge, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247–276. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406855>

Cobo Santiana, K., & Jaya Quezada, M. (2018). *Estudio de las microempresas, microcrédito y morosidad en el Ecuador* [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11672>

Crespo García, M., Romero Lalangui, M., Urdaneta Montiel, A., & González Ordóñez, A. (2022). *Gestión administrativa mediante la planificación operativa y financiera de las microempresas orenses de producción camaronera periodo 2019 - 2022*. *REVISTA ERUDITUS*, 3(1), 81–106. <https://doi.org/10.35290/RE.V3N1.2022.536>

Delgado Delgado, D., & Chávez Granizo, G. (2018, April). *Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento*. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>

De Ríos, C. (2018). *¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones?* *Revista Científica Anfibios*, 1(1), 71–79. <https://doi.org/10.37979/AFB.2018V1N1.20>

- Dess, G., & Davis, P. (1984). Porter's (1980) *Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance*. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488. <https://doi.org/10.2307/256040>
- Dini Marco, & Stumpo Giovanni. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. *Documentos de Proyectos*, 75(1), 1–491. www.cepal.org/apps
- Directorio de Empresas 2020; INEC. (2021, October 28). *Visualizador de estadísticas empresariales 2020*. <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/VisualizadordeEstadisticasEmpresariales/Dportada>
- Flores Mori, M., & Quijano Villavicencio, G. (2010, July 3). *Diagnostico situacional de las estrategias didácticas empleadas en la Facultad de Estomatología - UPCH. Una reflexión para el docente universitario de hoy*. *Revista Estomatológica Herediana*, 142–149. <https://www.redalyc.org/pdf/4215/421539360005.pdf>
- GAD Municipal Santo Domingo. (2017). *Situación de Santo Domingo*. https://www.santodomingo.gob.ec/?page_id=3151
- Gallardo Echenique, E. (2017). *Metodología de la Investigación* (Primera Edición). Universidad Continental. <http://www.continental.edu.pe/>
- Goyes Noboa, J., Alvarado Pacheco, E., Gavilánez Cárdenas, C., & Arguello Pazmiño, A. (2020). *Evolución de las Mipymes según el ciclo de vida*. *Universidad y Sociedad*, 12(S(1)), 47–52. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1750>
- Guerrero Dávila, G., & Guerrero Dávila, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (1st ed.). Grupo Editorial Patria. www.editorialpatria.com.mx

- Gutiérrez Galindo, D., Coronado Gutiérrez, J., Arredondo Lucio, J., & Méndez Cabrera, O. (2013). *Estrategias Empresariales* (Innovación). <https://riuat.uat.edu.mx/bitstream/123456789/1547/1/1547.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Lara Hidalgo, C. (2019). *Estrategia competitiva y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón*. *Quipukamayoc*, 27(54), 57–64. <https://doi.org/10.15381/quipu.v27i54.16162>
- Maldonado Mera, B., Benavides Espinosa, K., & Buenaño Cabrera, J. (2017). *Análisis dimensional del concepto de estrategia*. *Revista Ciencia Unemi*, 10(25), 25–35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661258003>
- Mungai, E., & Ogot, M. (2017). *Generic strategies and firm performance: An investigation of informal sector micro-enterprises in Kenya*. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 148. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V12N3P148>
- Muñoz Jaime, L., Franco Yoza, J., Delgado Gutiérrez, Z., Lucio Pillasagua, A., & Tumbaco Tumbaco, C. (2019). *Estrategias de competitividad para el fortalecimiento de las microempresas del cantón Jipijapa*. *Polo Del Conocimiento*, 4(2), 114–127. <https://doi.org/10.23857/PC.V4I2.898>
- OCDE/CAF/CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Representando las instituciones para el desarrollo*. In *Repensando las instituciones para el desarrollo* (Editions O). OECD. <https://doi.org/10.1787/LEO-2018-ES>
- Oseda Gago, D., Arauco Canturín, F., Huaranga Rivera, V., & Vilca Mamani, L. (2018). *Estrategias competitivas de Michael Porter en las Mypes de pr e nd as de alpaca y la exportación de Junín*. *Cultura Viva Amazónica*, 3(1) , 61–

69. https://www.researchgate.net/profile/Herbert-Huaranga-Rivera/publication/338447212_estrategias_competitivas_de_michael_porter_en_las_mypes_de_prendas_de_alpaca_y_la_exportacion_DE_JUNIN/links/6067dae692851c91b19b9787/estrategias-competitivas-de-michael-po

Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Javier Vergara Editor S.A. https://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1º_jornada/2_lectura_complementaria/1_ser_competitivo_-_michael_e._porter_cap._6.pdf

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2 edición). Editorial Patria S.A. <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Ventaja+Competitiva:+Creacion+y+Sostenimiento+de+un+desempeño+Superior&ots=mxvkaO58u&sig=RhcGUQgqYPL8OqMVRosFoazjqHE#v=onepage&q=Ventaja+Competitiva%3A+Creacion+y+Sostenimiento>

Quiñones Chávez, T., Rocha Pérez, F., & Torreglosa Andrade, E. (2017). *Estrategias competitivas para la microempresa clínica de la ropa Anavidal de Cartagena para elevar su productividad*. *Conocimiento Global*, 2(1), 61–68. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/17>

Rodríguez Arrieta, G., Cano Lara, E., & Ruiz Vélez, A. (2019). *La competitividad en las microempresas en Manta 2019*. *Revista San Gregorio*, 1(35). <https://doi.org/10.36097/RSAN.V1I35.1141>

Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 28, 1–26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Rodríguez Rodríguez, J., & Reguant Álvarez, M. (2020). *Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario*. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca En Educació*,

13(2), 1–13. <https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/view/reire2020.13.230048/31484>

Romero Galarza, C., Flores Sánchez, G., Campoverde Campoverde, J., & Coronel Pangol, K. (2017). *Microempresas panificadoras en el Azuay (Ecuador) y su productividad*. *RETOS. Revista de Ciencias de La Administración y Economía*, 7(14), 167–188. <https://doi.org/10.17163/RET.N14.2017.09>

Ron Amores, R., & Sacoto Castillo, V. (2017). *Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total*. *Revista Espacios*, 38(53), 26. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>

Rosero, L. (2021). *Estrategias según la trilogía de Porter y la generación de ventajas competitivas* [Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4408/1/TM-ULVR-0307.pdf#page44>

Sánchez Villagrán, M. (2020). *Estrategias de posicionamiento parra mejorar la competitividad de la cadena de restaurantes fast chicken*. Pontifica Universidad Católica del Ecuador sede Ambato. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3360>

Shahzad, K., Bajwa, S., & Zia, S. (2013). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors - ProQuest*. *South Asian Journal of Management*, 20(3), 194–199. <https://www.proquest.com/openview/b61daad357d02fe93bb519a74cd987e2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=46967>

Sumba Bustamante, R., & Santistevan Villacres, K. (2018). *Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador*. *Revista Universidad y Sociedad*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202018000500323

Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2020). *Superintendencia presenta el Ranking Empresarial 2020*. . https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/NoticiasSCVS/Noticias/!ut/p/a1/rVLLboMwEPyWHnJEXrAB50geJUCAPJQ0cKmMedRpYgihVT_kEpVG6INota3tWZnZ2cHxWiDYsleRcEaUUq26rYeCS2BzaxwQ19g4JFA91ZaDMMoY4eUIxiLpuqeULR8aXKai7YsQfsmDAps1qWjfi8qWRes2KfyabkpWw

Tarziján Martabit, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial* (Quinta Edición). Editorial ediciones Suc. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HIV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=Estas+estrategias+implican+una+fuerte+inversión+en+tecnología,+una+política+de+precios+agresiva+y+reducción+en+los+márgenes+de+beneficio,+que+se+compensara+con+una+mayor+participación+en+el+mercado+y+la+venta+de+mayores+volúmenes.&ots=_ZwchZCZq3&sig=o3AHREog2G2vkz_GSjDoH8P49ao#v=onepage&q&f=false

Tenelema Pilapanta, S. (2020). *Modelo genérico de estrategia competitiva: caso R&G jeans* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3058/1/77230.pdf>

Torres Peñafiel, N., Falconi, M., Espín Oleas, M., & Fierro López, P. (2018). *Estrategias de competitividad micro empresarial para el desarrollo local en Ecuador. Revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/07/competitividad-empresarial-ecuador.html>

Tumbaco Tumbaco, R. (2018). *Estrategias de competitividad para el fortalecimiento de las microempresas del cantón Jipijapa*. Universidad estatal del sur de Manabí. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/1437>

Vera Ortiz, J., Vera Barzola, A., & Parrales Poveda, M. (2020). *Crisis económica del Ecuador: una mirada al sector micro empresarial post covid-19*. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 1–14. <https://doi.org/10.47230/unesciencias.v4.n3.2020.317>

Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño y Aplicaciones* (Primera). Editorial Universitaria S.A. https://books.google.com.pe/books?id=-_gr5l3LbpIC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false

Zea Barahona, C., Cruz Vidaurre, M., & Lucas Lucas, M. (2022). *Análisis de la Comercialización de las Actividades Microempresariales del Cantón Pedro Carbo*. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 313–329. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2573>

ANEXOS

Anexo 1. Índice de Tablas

Tabla 1. Definiciones de Estrategia	10
Tabla 2. Tipologías de estrategias competitivas según autores.....	13
Tabla 3. Características de Liderazgo en costos	17
Tabla 4. Clasificación de las empresas establecidos por la CAN	21
Tabla 5. Dinámica empresarial según tamaño de empresa en el Ecuador	25
Tabla 6. Masa salarial según tamaño de empresa en el Ecuador	27
Tabla 7. Operacionalización de variables	32
Tabla 8. Herramienta para la recolección de la información	35
Tabla 9. Plan de recolección de la información.....	36
Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario	37
Tabla 11. Ubicación geográfica de Santo Domingo	39
Tabla 12. Número de microempresas registradas en Santo Domingo.....	40
Tabla 13. Ventas registradas de microempresas en Santo Domingo	40
Tabla 14. Plazas de empleo registrados promedio en Santo Domingo	41
Tabla 15. Masa salarial según las microempresas en Santo Domingo.....	41
Tabla 16. Número de microempresas por sector económico	42
Tabla 17. Distinguir de los de mis competidores.....	44
Tabla 18. Creación de nuevos productos/servicios.....	45
Tabla 19. Conjunto de proveedores.....	46
Tabla 20. Tipo particular de cliente	47
Tabla 21. Cantidad de productos/servicios	48

Tabla 22. Precio más bajo en el momento del pedido	49
Tabla 23. Precio de venta de mis productos/servicios sea más bajo	50
Tabla 24. Optimizar el proceso de venta.....	51
Tabla 25. Contratación de personal	52
Tabla 26. Análisis de estrategias relacionados al cuestionario	55

Anexo 2. Índice de Gráficos

Gráfico 1. Estrategias genéricas competitivas.....	15
Gráfico 2. Distribución de empresas según sectores económicos.	23
Gráfico 3. Distribución de empresas según su tamaño en Ecuador.....	26
Gráfico 4. Distribución de ventas según tamaño de empresas	26
Gráfico 5. Distribución de plazas de empleo según tamaño de empresas.....	27
Gráfico 7. Distinguir de los de mis competidores	45
Gráfico 8. Creación de nuevos productos/servicios	46
Gráfico 9. Conjunto de proveedores.....	47
Gráfico 10. Tipo particular de cliente.....	48
Gráfico 11. Cantidad de productos/servicios.....	49
Gráfico 12. Precio más bajo en el momento del pedido	50
Gráfico 13. Precio de venta de mis productos/servicios sea más bajo.....	51
Gráfico 14. Optimizar el proceso de venta	52
Gráfico 15. Contratación de personal.....	53

Anexo 3. Encuesta a microempresarios



Reciba un cordial saludo, por favor concédame unos minutos para complementar esta encuesta, la información, que se proporcione permitirá diseñar estrategias de gestión de las microempresas en tiempos de crisis en Santo Domingo.

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas y marque con una (x) solo una respuesta que considere correcta.

ENCUESTA DIRIGIDA A MICROEMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO

Nombre de la Microempresa:

1. Trato de asegurarme de que mis productos/servicios, se puedan distinguir de los de mis competidores para aumentar las ventas.

- a. Todo el tiempo
- b. A menudo
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

2. Continuamente creo nuevos productos/servicios para ofrecer a mis clientes para estar un paso por delante de mis competidores.

- a. Todo el tiempo
- b. A menudo
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

3. Compro mis diferentes productos/servicios del mismo conjunto de proveedores.

- a. Todo el tiempo
- b. A menudo
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

4. Me concentro solo en una pequeña cantidad de productos/servicios.

- a. Todo el tiempo
- b. A menudo
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

5. Intento orientar mis productos/servicios a un tipo particular de cliente.

- a. Todo el tiempo
- b. A menudo
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

6. Cambio mi fuente de proveedor al que me dará el precio más bajo en el momento del pedido.

- a. Todo el tiempo
- b. A menudo
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

7. Trato de asegurarme de que el precio de venta de mis productos/servicios sea más bajo que las que ofrecen mis competidores.

- a. Todo el tiempo

- b. A menudo
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

8. Trato de optimizar el proceso de venta para obtener más ganancias.

- a. Todo el tiempo
- b. A menudo
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

9. Cuando contrato personal para la venta de productos/servicio, busco la experiencia como factor principal.

- a. Todo el tiempo
- b. A menudo
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 4. Requisitos para tener un emprendimiento legalizado



FIGURA LEGAL PARA EMPRENDIMIENTOS

Persona natural.- el emprendedor ejerce derechos y contrae obligaciones por sus propios derechos, es decir que asume directa y personalmente la responsabilidad sobre las obligaciones y deudas que genere la empresa.

Persona jurídica.- es la nueva sociedad la que asume los derechos y obligaciones generados en la operación de la empresa, quedando a salvo la responsabilidad personal de los socios o accionistas.

PERSONAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
NATURALES 	La Constitución de la empresa es sencilla y rápida, no presenta mayores trámites, la documentación requerida es mínima.	Tiene responsabilidad limitada, es decir, el dueño asume de forma ilimitada toda la responsabilidad por las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, lo que significa que deberá garantizar dichas deudas u obligaciones con su patrimonio o bienes personales.
	La Constitución de la empresa no requiere de mucha inversión, no hay necesidad de hacer mayores pagos legales.	Capital limitado sólo a lo que pueda aportar el dueño.
	Pueden acogerse a regímenes más favorables para el pago de impuestos.	Presenta menos posibilidades de poder acceder a créditos financieros, los bancos o entidades financieras se muestran menos dispuestos a conceder préstamos a Personas Naturales.
	Si la empresa no obtiene los resultados esperados, el giro del negocio puede ser replanteado sin ningún inconveniente.	Es difícil que los clientes acepten que se delegue los servicios en otras personas.
	Las empresas constituidas bajo la forma de persona natural pueden ser liquidadas o vendidas fácilmente	Limita el tipo de clientes que se puedan atender.
	Se puede ampliar o reducir el patrimonio de la empresa sin ninguna restricción.	Resta credibilidad antes algunos clientes y/o proveedores.
PÚBLICAS	Tiene responsabilidad limitada, es decir, el dueño o los dueños de la empresa, asumen sólo de forma limitada la responsabilidad por las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, las cuales solo se garantizan con los bienes, capital o patrimonio que pueda tener la empresa.	Mayor dificultad al momento de constituiría, presenta una mayor cantidad de trámites y requisitos.
	Mayor disponibilidad de capital, ya que éste puede ser aportado por varios socios	Requiere de una mayor inversión para su constitución.
	Mayores posibilidades de poder acceder a créditos financieros, los bancos o entidades financieras se muestran más dispuestos a conceder préstamos a Personas Jurídicas antes que a Personas Naturales	Se les exige llevar y presentar una mayor cantidad de documentos contables.
	Posibilidad de acceder sin mayores restricciones a concursos públicos.	Presenta una mayor dificultad para liquidarse o disolverse.

Ministerio del Trabajo



Gobierno
del Encuentro

Juntos
lo logramos



República
del Ecuador

PASOS PARA CREAR UN NEGOCIO COMO PERSONA NATURAL



Para los extranjeros que pretendan ejercer actividades económicas en el país, haciendo uso de esta vía, es necesario que cuenten con una visa de residencia que les permita realizar actividades de lucro.

La obtención del Registro Único de Contribuyentes, RUC o RISE, en el SRI es la primera obligación tributaria si se pretende ejercer actividades económicas en el país. (La función de este documento es registrar e identificar a los contribuyentes, naturales o jurídicas, frente a la Administración Tributaria, a efectos del pago de impuestos por el ejercicio de alguna actividad económica en el país, permanente o temporal).

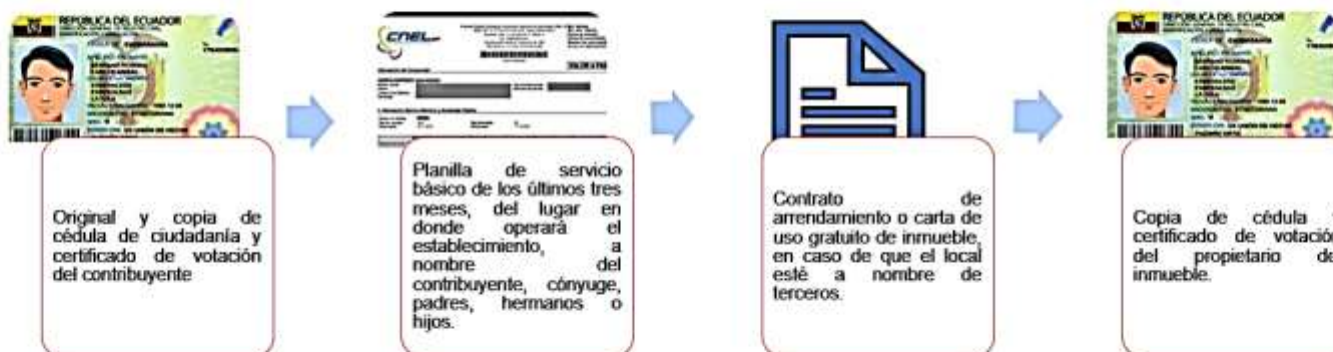
Ministerio del Trabajo

 **Gobierno**
del Encuentro | Juntos
lo logramos

 República
del Ecuador

REQUISITOS RÉGIMEN IMPOSITIVO SIMPLIFICADO ECUATORIANO, RISE

Pueden inscribir en el RISE, las personas naturales cuyos ingresos no superen los \$ 60,000 dólares dentro de un período fiscal, es decir entre el 1 de enero hasta el 31 de diciembre.



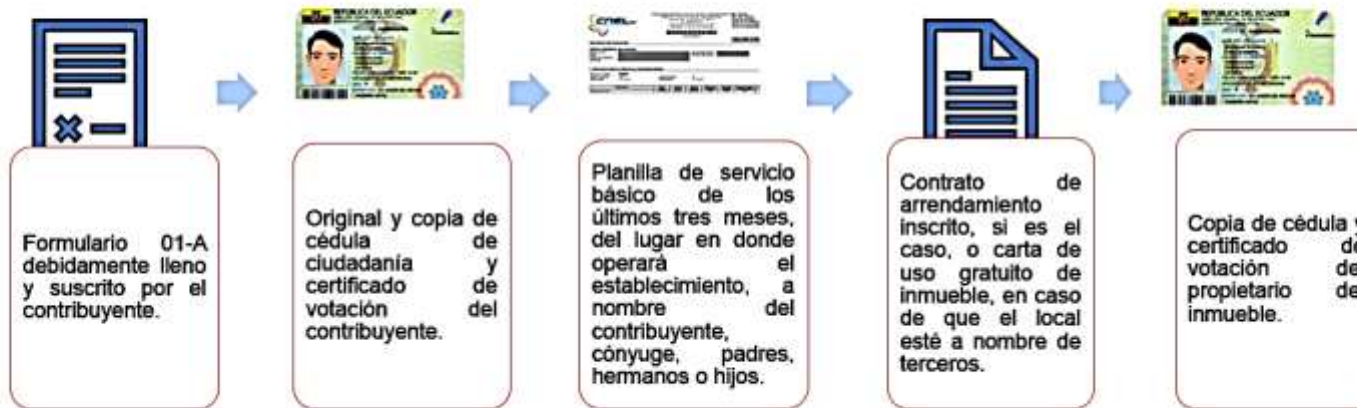
El trámite se lo puede realizar de manera presencial en cualquier dependencia del SRI o en línea a través del siguiente enlace:

<https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-regimen-impositivo-simplificado-ecuatoriano-rise-persona-natural-ecuatoriana-extranjera-residente>

Ministerio del Trabajo



REQUISITOS PARA OBTENER EL RUC



Si el proceso es realizado por una tercera persona, debe presentarse además una carta de autorización, y la cédula original de la persona que realiza el trámite.

Si la inscripción en el RUC es gestionada por un artesano calificado, debe adjuntarse además, original y copia de la calificación artesanal emitida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

El trámite se lo puede realizar de manera presencial en cualquier dependencia del SRI o en línea a través del siguiente enlace:

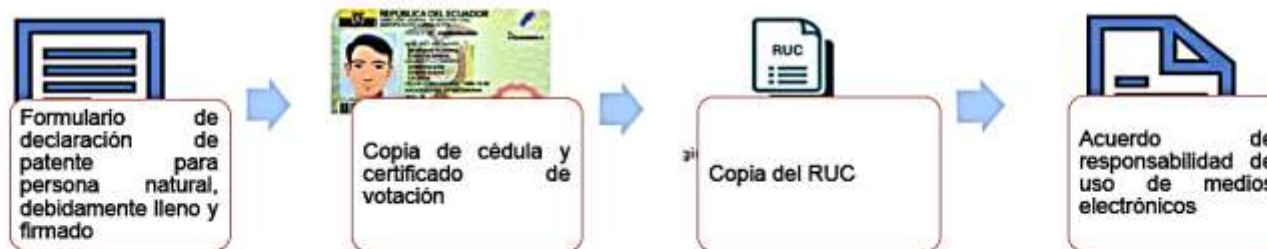
<https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-regimen-impositivo-simplificado-ecuatoriano-rise-persona-natural-ecuatoriana-extranjera-residente>

Ministerio del Trabajo



REQUISITOS MUNICIPALES

Requisitos para obtener el registro de patente, mediante la inscripción del Registro de Actividades Económicas Tributarias (RAET), para efectos de cumplir con las declaraciones del sistema impositivo municipal:



Si el trámite es realizado por una tercera persona deberá adjuntarse también, una carta simple de autorización, así como original y copia de la cédula del autorizado.

Si el emprendedor es un artesano calificado, debe adjuntarse copia de la calificación artesanal vigente, emitida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Si el emprendedor es una persona con discapacidad, deberá adjuntar además una copia del carné del CONADIS o del Ministerio de Salud, vigente.

Si la actividad a emprender es de transporte, deberá adjuntarse además una copia de la licencia de conducir categoría profesional.

Ministerio del Trabajo



PERMISO DEL MINISTERIO DEL INTERIOR

El Ministerio del Interior, mediante las intendencias de la Policía Nacional, otorgaran a los locales comerciales de alimentos, bebidas y servicio de alojamiento, el permiso de funcionamiento anual, siempre y cuando, estos no se encuentren bajo la jurisdicción del Ministerio de Turismo, para el efecto deberá presentar los siguientes requisitos:



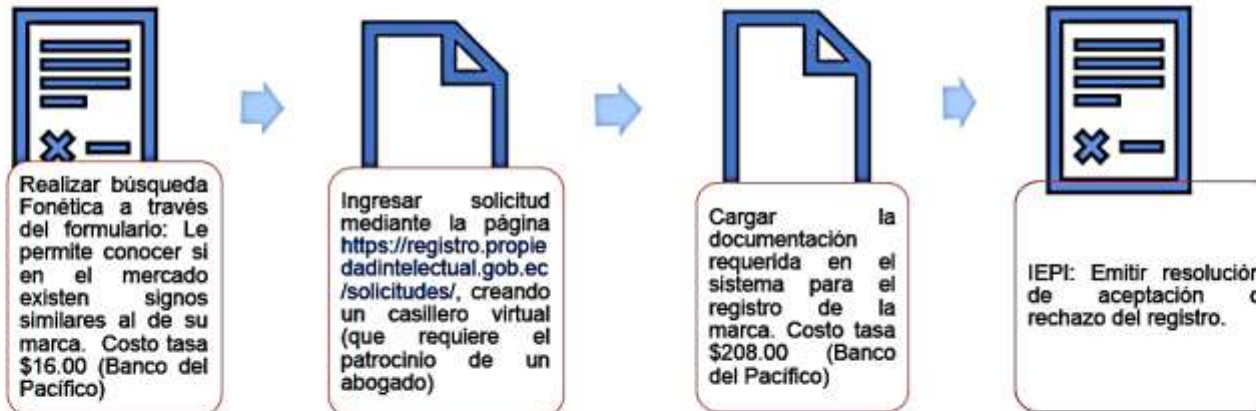
“Para obtener este permiso de funcionamiento es necesario ingresar y registrarse en la web www.mdi.gob.ec/permiso-funcionamiento, registrar la información en el sistema, anexar y cargar todos los requisitos asociados al trámite y cancelar la tasa correspondiente en el Banco del Pacífico. El sistema habilita automáticamente el documento para que el usuario imprima su permiso de funcionamiento.”

Ministerio del Trabajo



REGISTRO DE MARCA SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELLECTUALES (SENADI)

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), es la Institución encargada de aceptar o rechazar el registro de la marca del producto o servicio de su emprendimiento, para lo cual es necesario realizar el siguiente procedimiento.



Ministerio del Trabajo

 **Gobierno**
del Encuentro | Juntos lo logramos

 República del Ecuador

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA

El permiso de funcionamiento es el documento otorgado por la ARCSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente, a excepción de los establecimientos de servicios de salud.

Procedimiento para la obtención de permisos de Funcionamiento:



Usted puede cancelar el valor del permiso de funcionamiento en las siguientes entidades financieras BANCO DEL PACÍFICO o BANEQUADOR:

- Número de Cuenta del ARCSA: 07465068.
- RUC del ARCSA: 1768169530001.

*El banco del Pacífico remitirá la información de pago a la agencia, por lo que la orden de pago Generada y pagada, NO tendrá que ser escaneada ni cargada en la página de permisos.

*Si su pago fue realizado en BANEQUADOR B.P. donde no exista una agencia del Banco Pacífico, usted deberá escanear la papeleta del depósito y subir la información de su pago al Sistema Automatizado de Permisos de Funcionamiento.



1. Ingresar al sistema informático de la ARCSA
<http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>, con su usuario y contraseña; en caso de no contar con el usuario, deberá registrarse en el siguiente enlace:
http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/registro_usuario.



3. Emitida la orden de pago, usted podrá imprimir y después de 24 horas de haberse generado la orden de pago proceder a cancelar su valor.



2. Llenar el formulario (adjuntar los requisitos de acuerdo a la actividad del establecimiento).



4. Validado el pago (72 horas), usted podrá imprimir su permiso de funcionamiento y factura.

Ministerio del Trabajo



Juntos
lo logramos



PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA

Los siguientes requisitos serán verificados en línea con las instituciones pertinentes, por lo que, no son necesarios que sean adjuntados:



- Cédula de ciudadanía o de identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
- Registro Único de Contribuyentes.
- Categorización del Ministerio de Industrias y Productividad, si fuera el caso.
- Categorización del Ministerio de Turismo, si fuera el caso.
- Número de cédula y datos del responsable técnico de los establecimientos que lo requieren (Perfil representantes técnicos de plantas procesadoras de alimentos).

“Si alguno de los requisitos mencionados no se encuentre registrados en el sistema, el usuario debe acercarse a las oficinas de la ARCSA o enviar al correo afencionalusuario@controlsanitario.gob, la documentación que lo habilite.

Hay que recordar que a partir del 21 de mayo de 2015, existen establecimientos específicos que no requieren permiso de funcionamiento pero están sujetos a control y vigilancia sanitaria. Para revisar este listado ingrese a la web <http://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/> o en su defecto, si prefiere consultar si debe o no obtener permiso de funcionamiento, debe presentar la solicitud al Director Técnico Buenas Prácticas y Permisos y adjuntar una copia del RUC del establecimiento.

Esta documentación será entregada en la Secretaría General de la matriz o Coordinaciones Zonales del ARCSA, y en el lapso de diez días laborales, retirar el documento con la respectiva contestación.”

Ministerio del Trabajo

