



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA TOMA  
DE DECISIONES”**

**AUTOR: ESTRADA FLORES SARA GISELA**

**DIRECTOR: MSc. VALLEJOS ORBE HENRY MARCELO**

**IBARRA, 2019**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo de la presente investigación fue determinar el rol que desempeña la planeación estratégica como instrumento para la toma de decisiones en microempresas. La investigación tiene un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, para lo que se desarrolló un cuestionario conformado de 27 preguntas, el cual fue aplicado mediante encuestas a los 40 microempresarios localizados en la ciudad de Cotacachi, parroquia San Francisco, en la calle 10 de agosto, limitada por las calles Simón Bolívar y Rocafuerte. Para el oportuno análisis de datos se aplicó estadística descriptiva, donde se evidenció que la mayoría de los negocios están gerenciados por sus propietarios, mismos que no cuentan con formación profesional que les permita aplicar conocimientos técnicos con respecto a la administración en sus áreas de negocio; por otro se identificó a la competencia, innovación y planeación como factores clave para el desarrollo de estas empresas, ya que por situarse estratégicamente en una misma plaza, deben estar a la vanguardia de nuevas tendencias de mercado, y generar estrategias diferenciadoras que permitan posicionarse en la mente del consumidor; finalmente se analizó en qué medida se realiza planeación estratégica dentro de este tipo de empresas, demostrando así, que la planeación estratégica es aplicada, pero no se encuentra formalizada, ya que los objetivos y metas trazadas con sus respectivos planes de acción, se encuentran únicamente en la mente del microempresario, más no en un documento que formalice su proceso; y que a medida que ha pasado el tiempo han tomado experiencia permitiendo así mejorar sus procesos.

## **ABSTRACT**

The objective of the present investigation was to determine the role that strategic planning plays as an instrument for decision-making in micro-enterprises. The research has a quantitative approach of descriptive scope, for which a questionnaire consisting of 27 questions was developed, which was applied through surveys to the 40 microentrepreneurs located in the city of Cotacachi, San Francisco parish, on 10 de Agosto Street, limited by Simón Bolívar and Rocafuerte streets. For the opportune analysis of data, descriptive statistics was applied, where it was evident that most of the businesses are managed by their owners, who do not have professional training that allows them to apply technical knowledge regarding administration in their business areas; on the other, competition, innovation and planning were identified as key factors for the development of these companies, since, because they are strategically located in the same place, they must be at the forefront of new market trends, and generate differentiating strategies that allow them to position themselves in the consumer's mind; Finally, it was analyzed to what extent strategic planning is carried out within this type of companies, thus demonstrating that strategic planning is applied, but it is not formalized, since the objectives and goals set with their respective action plans are only found in the microentrepreneur's mind, but not in a document that formalizes his process; and that as time has passed they have gained experience, thus allowing them to improve their processes.

### **ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de director del trabajo de grado encargado, presentado por la egresada SARA GISELA ESTRADA FLORES, para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL, cuyo tema es: "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA TOMA DE DECISIONES", considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.



Ing. Com. Henry Marcelo Vallejos Orbe MSc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1724973647		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	ESTRADA FLORES SARA GISELA		
<b>DIRECCIÓN:</b>	COTACACHI		
<b>EMAIL:</b>	giseestrada16aj@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062 557 016	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0982205145

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA TOMA DE DECISIONES
<b>AUTOR (ES):</b>	ESTRADA FLORES SARA GISELA
<b>FECHA: DD/MM/AAAA</b>	16/07/2020
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERÍA COMERCIAL
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Ing. Com. VALLEJOS ORBE HENRY MARCELO MSc.

**2. CONSTANCIAS**

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los cuatro días del mes de agosto de 2020

**EL AUTOR:**

.....  
GISELA ESTRADA

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	- 2 -
ABSTRACT .....	- 3 -
1. Introducción .....	4
2. Objetivos .....	6
2.1. General.....	6
2.2. Específicos.....	6
3. Pregunta de investigación .....	6
4. Marco teórico .....	6
4.1. Microempresa .....	6
4.2. Planeación.....	7
4.3. Tipos de planeación .....	8
4.3.1. Estratégica .....	8
4.3.2. Táctica o funcional .....	9
4.3.3. Operativa .....	9
4.4. Planeación Estratégica .....	9
4.5. Proceso de Planeación Estratégica .....	10
4.6. Diagnóstico Empresarial y su importancia en la Planeación Estratégica .....	11
4.6.1. Matriz FODA .....	11
4.6.2. Diagrama causa - efecto .....	12
4.6.3. Árbol de problemas .....	12
4.7. Estrategia competitiva .....	13
4.8. Toma de decisiones .....	13
4.9. Factores que influyen en la toma de decisiones .....	14
5. Procedimientos metodológicos .....	14
5.1. Alcance del estudio.....	14
5.2. Diseño Muestral.....	15
5.3. Período de referencia .....	15
5.4. Diseño del formulario .....	15
5.5. Procedimiento de recolección de datos .....	16
5.6. Método de análisis de datos.....	17
6. Análisis y discusión .....	17
6.1. Encuestas .....	17
6.1.1. Situación actual en microempresas .....	19

6.1.2.	Factores que influyen para tomar decisiones .....	23
6.1.3.	La Planeación estratégica en la toma de decisiones .....	23
6.1.3.1.	Filosofía empresarial .....	24
6.1.3.2.	Diagnóstico .....	24
6.1.3.3.	Planeación y estrategias .....	25
6.1.3.4.	Evaluación y control de resultados .....	28
6.1.3.5.	Análisis de la planeación estratégica aplicada.....	29
	Conclusiones .....	31
	Recomendaciones.....	33
	Referencias Bibliográficas .....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Proceso de planeación estratégica .....	10
<b>Tabla 2.</b> Valoración de respuesta a la escala de Likert .....	17
<b>Tabla 3.</b> Valoración para los componentes de la planeación estratégica .....	18
<b>Tabla 4.</b> Valoración de respuestas SI y NO.....	19
<b>Tabla 5.</b> Valoración a literales A, B y C .....	19
<b>Tabla 6.</b> Componente: Filosofía empresarial .....	24
<b>Tabla 7.</b> Componente: diagnóstico .....	25
<b>Tabla 8.</b> Componente: planeación y estrategias “planeación” (valoración 10%) .....	26
<b>Tabla 9.</b> Resultados de planeación .....	26
<b>Tabla 10.</b> Componente: planeación y estrategias “establecimientos de objetivos” (valoración 10%) .....	26
<b>Tabla 11.</b> Resultados establecimiento de objetivos.....	26
<b>Tabla 12.</b> Componente: planeación y estrategias “estrategias genéricas” (valoración 20%)..	27
<b>Tabla 13.</b> Resultados tipo de estrategia .....	28
<b>Tabla 14.</b> Componente: Evaluación y Control .....	28
<b>Tabla 15.</b> Resultados de Evaluación y Control .....	28
<b>Tabla 16.</b> Planeación estratégica .....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Asociación con otras empresas .....	19
<b>Figura 2.</b> Tiempo de operación .....	20
<b>Figura 3.</b> Número de empleados .....	20
<b>Figura 4.</b> Razones de compra .....	21
<b>Figura 5.</b> Número de clientes .....	21
<b>Figura 6.</b> Gerente de la empresa.....	22
<b>Figura 7.</b> Nivel de instrucción .....	22
<b>Figura 8.</b> Capacitación al personal .....	22
<b>Figura 9.</b> Factores que influyen en la toma de decisiones.....	23
<b>Figura 10.</b> Planeación estratégica.....	30



## 1. Introducción

Las organizaciones del siglo XXI están enfrentadas a un entorno complejo y dinámico, en donde combatir la incertidumbre se ha convertido en un verdadero reto; en consecuencia a ello, las organizaciones deben estar preparadas a dar respuesta eficiente e inmediata a las condiciones cambiantes del entorno, de tal forma que puedan mantener su competitividad en el mercado (Carreras, Cavazos, & Blanco, 2018).

Uno de los principales objetivos de la planeación estratégica es reducir al máximo el nivel de incertidumbre en la empresa, generando posibles escenarios, que permitan al empresario la forma de proyectar y adaptarse hacia el futuro, desarrollando planes de acción que estén acorde a las capacidades de la empresa, para poder ser ejecutados en el momento oportuno (Castaño, 2011b). Planear y medir son elementos esenciales para alcanzar resultados, por lo que en muchos casos las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes), debido a su estructura, no cuentan con los recursos suficientes para planear a largo plazo, presentando una desventaja significativa frente a la gran empresa, que dispone recursos y capacidades superiores para actuar ante el futuro (Contreras, 2013).

De acuerdo al INEC (2017) en Ecuador existen 884.236 de las cuales el 90.78% está representado por microempresas, generando empleo a más o menos 720.326 trabajadores, representando así el motor de la economía del país; sin embargo, este tipo de empresas carecen ya sea de utilidades, planeación estratégica o competitividad, ocasionando en muchos casos su cierre incluso antes de cumplir los cinco años de operación (Becerra & Cortes, 2018).

La estabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad o sector) dependen de su habilidad para evaluar resultados y actuar de forma inmediata, ya sea para conservar, mejorar o cambiar la ruta de acción elegida para alcanzar los objetivos estratégicos (Amarocho, Bravo, Aura, Pacheco, & Quiñones, 2009).

En la investigación realizada por Carreras et al. (2018) en la ciudad de Hermosillo, Bogotá pone en manifiesto la necesidad de buscar excelencia empresarial mediante el logro de ventajas sostenidas en el mercado, ya que la excelencia está asociada con la competitividad empresarial y, para lograrlo es necesario una gerencia dinámica, actualizada, con habilidades abiertas al cambio organizativo y tecnológico; consciente de la importancia de aplicar a la planeación como estrategia de gestión dentro de sus negocios.

Es por esto que Castaño (2011b) asume que el futuro para la Pyme es incierto; no se sabe cómo enfrentarlo claramente, debido al alto índice de empirismo con el que se manejan. Esto se debe, por un lado, a la falta de formación comercial y administrativa de los emprendedores, y, por otro, a que los patrones culturales de la Pyme están altamente influidos por la dinámica familiar.

El estudio realizado en la ciudad de Bogotá, Santana (2016) señala que el tamaño y naturaleza con las que se encuentran constituidas las microempresas las hace propensas a tener una corta vida al enfrentarse a las dificultades descritas en sectores consolidados y de alta competencia. En mucho de los casos el fracaso de las microempresas está asociada a falencias en la gestión que se traducen en falta de competitividad.

De igual forma que en otras ciudades, la ciudad de Cotacachi es reconocida por las numerosas microempresas dedicadas a la producción y comercialización de artículos hechos en cuero, mismas que a lo largo de los años han sabido subsistir pese a su fuerte competencia, donde los microempresarios se ven enfrentados a competir con productos similares. De acuerdo con lo expuesto anteriormente acerca de la planeación estratégica como factor clave para la subsistencia organizacional, y en virtud de ello, nace la idea analizar que rol desempeña la planeación estratégica para la toma de decisiones.

## **2. Objetivos**

### **2.1.General**

- Determinar el rol que desempeña la planeación estratégica como instrumento para la toma de decisiones en microempresas.

### **2.2.Específicos**

- Analizar la situación actual en las microempresas.
- Identificar los factores que influyen en la toma de decisiones.
- Determinar en qué medida contribuye la Planeación Estratégica para la toma de decisiones en microempresas.

## **3. Pregunta de investigación**

¿Qué rol desempeña la planeación estratégica como instrumento en la toma de decisiones en microempresas?

## **4. Marco teórico**

### **4.1.Microempresa**

Para hablar de la microempresa se tomó en cuenta la definición aplicada en el Proyecto Salto USAID (2004) para Ecuador, en donde dice que, la microempresa es un negocio personal o familiar, poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios, además constituye una importante fuente de ingresos para el hogar.

Este tipo de empresas puede emplear de 1 a 9 personas, con ventas brutas menores o iguales a \$100.000 anuales y un valor en activos de hasta \$100.000. Actualmente, la microempresa representa el gran motor de la economía en la mayoría de los países del mundo, representando en Ecuador el 90,78%, del total de empresas existentes (INEC, 2017).

Una característica dominante en la microempresa es el bajo nivel de conocimiento técnico por parte de los propietarios para operar en sus unidades de negocio, ya que, a penas el 11,6 % de microempresarios han alcanzado un nivel superior o universitario; el 46,5% tiene como máximo estudios primarios completos y el 42% accedió a la secundaria; y en muchos casos, este tipo de empresas atraviesan problemas de competitividad y desarrollo, poniendo en riesgo la sustentabilidad de las mismas. Para el microempresario los servicios de capacitación y asistencia técnica no son una prioridad a la hora de asignar recursos, dejando de lado el aprendizaje de nuevas técnicas que permitan incrementar sus posibilidades de desarrollo en el mercado (Moreno, 2006).

Debido a la actual globalización y la apertura comercial, las MiPymes enfrentan una fuerte competencia, y desafortunadamente muchas de ellas no logran mantenerse por mucho tiempo dentro del mercado, como resultado de diversos factores relacionados con su administración; ahora bien, de acuerdo con el análisis de Becerra & Cortes (2018), los cuatro factores que hacen fracasar a una empresa en los primeros dos años de vida son, en primer lugar, la falta de ingresos y utilidades; en segundo, la falta de indicadores u objetivos de negocio; en tercero, la falta de planeación; y en cuarto y último lugar, las fallas al momento de operar en el mercado.

Con lo antes expuesto, se puede identificar a la falta de planeación como un factor importante en la supervivencia empresarial. Es decir que, la microempresa depende de la planeación para reafirmarse y sostenerse en el futuro, así como un barco requiere de su timón para guiar su camino, de esta misma manera la organización requiere de la planeación y el control para ir por la vía correcta que garantice el éxito de esta.

#### **4.2.Planeación**

Según lo explica Fernández Hurtado, Martínez Martínez, & Ngonu Fouda (2019) la planeación hace referencia a trazar con anticipación las vías mediante las cuales la organización será

encaminada para seguir de manera estratégica cada uno de los pasos que garantizará el crecimiento organizacional en el futuro.

Debido al tamaño o cultura con la que se maneje la organización, existen niveles de formalidad de la planeación entre los cuales se adaptó la medida utilizada en los trabajos de Bárcenas, Pérez, & Trejo (2010), este modelo divide a la planeación en cuatro niveles, con características específicas para cada uno de los niveles: (a) planeación sofisticada: se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan estratégico; (b) planeación formal: se encuentra por escrito pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico; (c) planeación informal: el gerente comparte con sus miembros la estrategia de la empresa pero no se encuentra por escrito; y (d) sin plan.

Un estudio enfocado a los factores internos de competitividad concluyó que, las MiPymes altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen una planeación estratégica en su gestión empresarial (Mesa, Alfonso, Monterde, & Costa, 2010)(Carreras et al., 2018). Al respecto de la importancia de la planeación, se ha identificado que un factor clave que influye en el rendimiento estratégico es el equipo directivo.

### **4.3. Tipos de planeación**

De acuerdo a Munch, (2011) la planeación puede clasificarse de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice y con el periodo de tiempo que comprenda, dividiéndose así en tres niveles:

#### **4.3.1. Estratégica**

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y largo plazo, abarca a toda la empresa.

### **4.3.2. Táctica o funcional**

Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

### **4.3.3. Operativa**

Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal.

## **4.4.Planeación Estratégica**

Para Caldera (2004) la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

En el estudio hecho por Carreras et al. (2018) muestra que las Pymes altamente competitivas son aquellas que poseen directivos dinámicos, capaces de planear, formular y ejecutar estrategias que les permitan adaptarse a los constantes cambios del mercado; sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia, es por esto que Fernández Hurtado, Martínez Martínez, & Ngonu Fouda (2019) menciona un aspecto fundamental en una organización la realización e implementación de un plan estratégico sin importar el tamaño o la razón social de la misma, ya que una adecuada implementación de un plan estratégico puede determinar el éxito o fracaso de la compañía, de igual manera, la planeación estratégica se

relaciona positivamente tanto con las habilidades gerenciales como con la competitividad empresarial.

Hasta el momento, no existe consenso respecto al concepto de planeación estratégica, quienes la consideran como el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con objetivos y estrategias de largo plazo de la organización. En esta definición destacan tres aspectos principales: (a) los objetivos, como fines principales relacionados con la supervivencia, crecimiento y valor de la organización; (b) las estrategias, entendidas como el esfuerzo por equiparar las habilidades y recursos de la empresa con las oportunidades del ambiente externo; y (c) el largo plazo, comúnmente un periodo de tiempo superior a tres años, aunque en la actualidad este es un aspecto relativo.

Cabe recalcar que la planeación estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial, en donde se parte de la idea de que ya no son solamente los planeadores, quienes se encargan de mostrar el camino por recorrer, sino que este debe ser producto de un trabajo del equipo, mediante el cual permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o fundamentales de la institución (Riaño & García, 2016).

#### 4.5. Proceso de Planeación Estratégica

**Tabla 1.** Proceso de planeación estratégica

FORMULACIÓN				EJECUCIÓN	EVALUACIÓN
Elaboración de misión y visión	Diagnóstico interno y externo	Fijación de objetivos	Generación de estrategias	Implementación de estrategias	Medir y evaluar
¿Quiénes somos y a dónde queremos llegar?	¿Cuál es el ambiente de la organización?	¿Qué se quiere alcanzar?	¿Cómo lo vamos a conseguir?	¿Quién lo hacer?, ¿con qué?	Seguimiento a las acciones emprendidas

Fuente: Thompson (2012)

#### **4.6.Diagnóstico Empresarial y su importancia en la Planeación Estratégica**

El diagnóstico es la evaluación de la situación de un determinado problema, las potencialidades y restricciones que presenta la situación confrontada para implementar alguna solución al problema en donde involucra a recursos: materiales, humanos, financieros, capacidades, intereses convergentes y conflictivos, instrumentos político-institucionales, etc., y los actores sociales concretos que los que deberían hacer aportes específicos para encaminarse a la solución del problema (Rodríguez, Taborda, Eula, & Maniaci, 2016).

Para Rosales et al. (2015), el diagnóstico estratégico debe ser participativo de tal forma que permita caracterizar las diferentes unidades de producción de la empresa, sus circunstancias, las tecnologías, los talentos humanos y capacidad, intensidad y movilidad del sistema; donde además de identificar las limitaciones que afectan el funcionamiento, se pueda detectar las causas que la originan.

Existen herramientas que facilitan el desarrollo y entendimiento del diagnóstico empresarial entre las principales tenemos:

##### **4.6.1. Matriz FODA**

Para Pedrós & Gutierrez, (2012) la matriz FODA es una herramienta de diagnóstico que permite analizar y recolectar toda la información posible relativa a un negocio, en donde se podrá identificar aspectos claves del entorno de una actividad. Esta matriz presenta dos perspectivas: la perspectiva donde se encuentran las fortalezas y debilidades de un negocio, en la que los gestores tienen algún grado de control; por otro lado, está la perspectiva externa que mira las oportunidades y las amenazas que presenta el mercado. El principal objetivo que persigue el análisis FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. A partir de ello se podrá construir la visión (la organización a futuro), misión (objeto social de la entidad) y objetivos de la empresa.



Para la generación de estrategias se combinan los aspectos analizados en la matriz FODA; donde cada cuadrante es combinado para dar respuesta a las siguientes preguntas: cuadrante (FO) Fortalezas y Oportunidades, ¿Cómo se pueden utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades?; cuadrante (FA) Fortalezas y Amenazas, ¿Cómo se pueden aprovechar las fortalezas para evitar las amenazas reales y potenciales?; cuadrante (DO) Debilidades y oportunidades, ¿Cómo utilizar las Oportunidades para superar las deficiencias identificadas?; y finalmente el cuadrante (DA) Debilidades y Amenazas, ¿Cómo minimizar las debilidades y evitar las amenazas? (González & González, 2017).

#### **4.6.2. Diagrama causa - efecto**

También conocido como diagrama espina de pescado o diagrama de Ishikawa, el cual es una técnica que permite explicar el problema, de tal forma que se evidencien las posibles causas que lo originaron. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Solo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables. Una vez hecho este análisis el ambiente se tornará más claro para el empresario, mismo que después de haber reunido toda la información pertinente tanto interna como externa, podrá inclinarse por la mejor opción, llevándolo a pensar con qué tipo de escenario se encontrará a la hora de tomar una decisión (Rincón Torres, 2012).

#### **4.6.3. Árbol de problemas**

Es una herramienta que permite identificar un problema que requiere una consideración importante, para ello se utiliza de manera gráfica la forma de un árbol en sus ramas se ubican los efectos, en el tronco el problema y en las raíces las causas y subcausas, de esta forma se puede entender qué es lo que está ocurriendo, por qué está ocurriendo y lo que esto está ocasionando, permitiendo al empresario corregir posibles errores encontrados (Portugal, 2017).

#### **4.7.Estrategia competitiva**

Un aspecto fundamental de la estrategia competitiva es la posición que se tiene dentro del mercado. Aunque una empresa tenga un sin número de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costos bajos y diferenciación. Ambas variables provienen a su vez de la estructura de la industria y son combinados con el ámbito en que las empresas intentan obtenerlos, dando origen a tres estrategias genéricas de Michael Porter: 1) liderazgo en costos: Aquí, la organización se propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria, tener un ámbito extenso, atender a muchos de sus segmentos y hasta operar en sectores industriales afines; su amplitud a menudo es importante para la venta de costos.; 2) diferenciación en costos: En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en aspectos bastante apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un mayor precio.; 3) enfoque: Difiere por completo de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto a un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes (Porter, 2015).

#### **4.8.Toma de decisiones**

Las decisiones proporcionan estabilidad a las organizaciones y deben ser tomadas diariamente por sus directivos en aspectos vinculados con las finanzas, la tecnología, el talento humano, entre otros. Asimismo, estas deben ser acordes con los cambios en el entorno organizacional que afectan a la empresa, por lo que se deben practicar toma de decisiones internas que puedan adaptarse a las constantes dinámicas de los mercados (Moya, Cortés, & Martínez, 2018).

Se conoce a la toma de decisiones como el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción que permita resolver un problema específico (Navarrete, 2013); por esto, la toma de

decisiones constituye la esencia de la planeación, ya que suele ser un proceso estratégico, capaz de asumir los retos que se le presentan a la organización, ante los cuales el administrador debe desarrollar un rol objetivo e imparcial, a fin de alcanzar el éxito en forma congruente con la realidad, las opciones que lo conducen a la elección de alternativas viables, que lo llevan a estudiar las oportunidades del entorno, minimizando los elementos que pudiesen poner en riesgo la estabilidad de la empresa (Paz, Harris, & García, 2015).

#### **4.9. Factores que influyen en la toma de decisiones**

En la micro y pequeña empresa el proceso de toma de decisiones mucha de las veces es táctica y sucede en la mente del emprendedor o en sus colaboradores, haciendo de este un proceso intuitivo, en donde la experiencia juega un papel fundamental (Castaño, 2011a).

Un estudio realizado en microempresas, señala a determinados factores como influyentes en sus dirigentes a la hora de tomar decisiones, entre ellos están: experiencia pasada, planeación, estudio de mercado, participación del personal, análisis de estados financieros, presupuestos, por acuerdo de la industria, sugerencia de clientes, innovación, motivación de los trabajadores, incremento en la demanda, desempeño de los trabajadores, competencia Giménez, Marín, & Cedeño (2015).

### **5. Procedimientos metodológicos**

#### **5.1. Alcance del estudio**

Para determinar el rol que desempeña la planeación estratégica como instrumento en la toma de decisiones en microempresas, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo; cuantitativo debido a que a que la herramienta de recolección de datos es la encuesta, conformada con preguntas cerradas, y de alcance descriptivo ya que va a determinar el rol que desempeña la planeación estratégica como instrumento en la toma de decisiones por medio de la información validada.

## **5.2.Diseño Muestral**

Para el cálculo de la muestra se realizó un muestreo no probabilístico, por conveniencia, pues se tomó en cuenta a los cuarenta microempresarios ubicados estratégicamente en una misma plaza, quienes se dedican a la producción y comercialización de artículos de cuero, geográficamente se encuentran en la ciudad de Cotacachi, parroquia San Francisco, en la calle 10 de agosto, en un segmento comprendido entre las calles Simón Bolívar y Rocafuerte.

## **5.3.Período de referencia**

En cuanto al período de levantamiento de información, los datos se recopilaron en el mes de diciembre de 2019.

## **5.4.Diseño del formulario**

El instrumento de recolección de datos utilizado para la presente investigación fue la encuesta; para lo que se realizó un cuestionario dirigido a los microempresarios, el cual se encuentra conformado por 27 preguntas, distribuidas en tres secciones: la primera sección analiza la situación actual en microempresas (pregunta 1 - 8), en la segunda sección se pretende identificar los factores que influyen en la toma de decisiones (pregunta 9), la tercera sección pretende medir la contribución de la planeación estratégica en la toma de decisiones; para esto fue necesario subdividir a la última sección en cuatro componentes fundamentales para la planeación estratégica que son: filosofía empresarial (pregunta 10 - 13), diagnóstico empresarial (pregunta 14 - 23), estrategias y planeación (pregunta 24 - 26) y finalmente evaluación y control de resultados (pregunta 27).

La primera versión del cuestionario constaba de 21 preguntas distribuidas en 3 secciones, de las cuales seis preguntas fueron eliminadas, dos modificadas y doce incluidas en el proceso de reconstrucción y validación de la herramienta.

Para la primera validación del instrumento, se solicitó la colaboración de un familiar microempresario parte de la población a investigar, el cual permitió identificar si las preguntas eran fácilmente comprendidas por el lector, o si creía conveniente modificar o incrementar alguna pregunta; para ello el colaborador supo manifestar el desconocimiento de ciertos términos, por lo que fue necesario reemplazar algunos términos utilizados en las preguntas por una breve explicación de estos.

La segunda validación fue realizada por un docente que domina y conoce acerca de tema, con el objetivo de determinar si las preguntas estaban correctamente formuladas, si permitían cumplir con los objetivos propuestos, además de corregir la ortografía y redacción de estas.

El Pre-Test fue realizado en la segunda semana de diciembre, con el fin de identificar deficiencias en el instrumento, para lo que se procedió a encuestar a un microempresario de la ciudad de Cotacachi, donde se pudo notar que las preguntas eran comprendidas de la forma esperada, quedando el instrumento listo para poder ser aplicado.

### **5.5.Procedimiento de recolección de datos**

La recolección de datos fue realizada en el transcurso de un mes (diciembre de 2019), a partir de las 10 am, hora de apertura de los locales seleccionados para la investigación, y que en su mayoría fue más fácil encontrar a los propietarios para encuestarlos, cuando no se los encontró, se procedió a preguntar al encargado del local, la hora en que sería factible conversar con el microempresario para retornar nuevamente al establecimiento y aplicar la encuesta.

A la hora de aplicar la herramienta de recolección, la mayoría de los microempresarios optaron porque las encuestas sean dirigidas y no auto administradas como se había previsto, ya que supieron manifestar que tenían una mejor comprensión de la pregunta al escucharla, por lo que el encuestador consideró necesario hacerlo en la forma que la población encuestada se sintiese cómoda, para responder de forma apropiada y de esa forma recoger información verídica.

Una vez recolectada toda la información, esta fue registrada por medio del programa informático Excel, en donde se evidenció que se obtuvo respuesta a la totalidad de la población seleccionada, obteniendo al final 40 encuestas recolectadas.

### **5.6.Método de análisis de datos**

La información recolectada fue procesada y sistematizada por medio del programa informático Excel, además fue necesario la aplicación de estadística descriptiva para el análisis de datos.

## **6. Análisis y discusión**

### **6.1.Encuestas**

En el presente capítulo se procedió a realizar el análisis de las encuestas aplicadas a los 40 microempresarios dedicados a la producción y comercialización de artículos de cuero, localizados en la ciudad de Cotacachi, parroquia San Francisco, en un segmento de la calle 10 de agosto, comprendido entre las calles Simón Bolívar y Rocafuerte.

La encuesta aplicada posee 27 preguntas, divididas en tres secciones, de las cuales: la primera busca analizar la situación actual en microempresas; en la segunda parte se presentó entre una lista de factores influyentes en la toma de decisiones, que según su importancia serán elegidos de acuerdo a la escala de Likert, y con fin de cuantificar resultados cualitativos, se asignó un puntaje a cada opción de respuesta, donde el puntaje más alto se le asignó a la respuesta más favorable de acuerdo a la investigación como muestra la **Tabla 2**.

**Tabla 2.** Valoración de respuesta a la escala de Likert

<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Nunca	0
Rara vez	1
Frecuentemente	2
Siempre	3

Finalmente, para la tercera sección, que busca determinar en qué medida contribuye la planeación estratégica para la toma de decisiones, fue necesario subdividir en los componentes de planeación estratégica y a su vez otorgar un valor porcentual a cada uno de ellos como se muestra en la **Tabla 3**.

**Tabla 3.** Valoración para los componentes de la planeación estratégica

COMPONENTE	VALORACIÓN
Filosofía Empresarial	10%
Diagnóstico	25%
Estrategias y Planeación	40%
Evaluación y control de resultados	25%

Los porcentajes asignados están relacionados con la importancia de cada componente para la planeación estratégica, es por esto que se asignó un 10% a la filosofía empresarial, ya que esta es el punto de partida para cualquier proyecto a futuro, seguido a ello está el diagnóstico con un 25%, ya que ofrece un claro panorama de la situación en la que se encuentra la empresa, permitiendo tomar decisiones estratégicas oportunas, como el componente con mayor valor porcentual se encuentra la planeación y generación de estrategias con un 40%, ya que es aquí donde se marca el camino a seguir, los recursos a utilizar y quienes serán los encargados de llevar a cabo los programas estratégicos establecidos, como cuarto y último componente valorado con un 25% tenemos a la evaluación y control de resultados, el cual es vital para alcanzar metas trazadas, debido a que permite identificar oportunamente irregularidades dentro del proceso, ayudando a corregir o redireccionar las estrategias planteadas.

Los componentes de filosofía empresarial y diagnóstico están compuestos con preguntas cerradas con opciones de respuesta SI - No, que para su oportuno análisis fue necesario valorar cada respuesta como se presenta en la **Tabla 4**.; para el tercer y cuarto componente, se utilizó

preguntas con tres opciones de respuesta, literales A, B y C, para lo cual se aplicó la misma metodología de calificación que en los anteriores componentes, mostrados así en la **Tabla 5.**, además de preguntas con escala de Likert cuya valoración fue detallada en la **Tabla 2.**

**Tabla 4.** Valoración de respuestas SI y NO

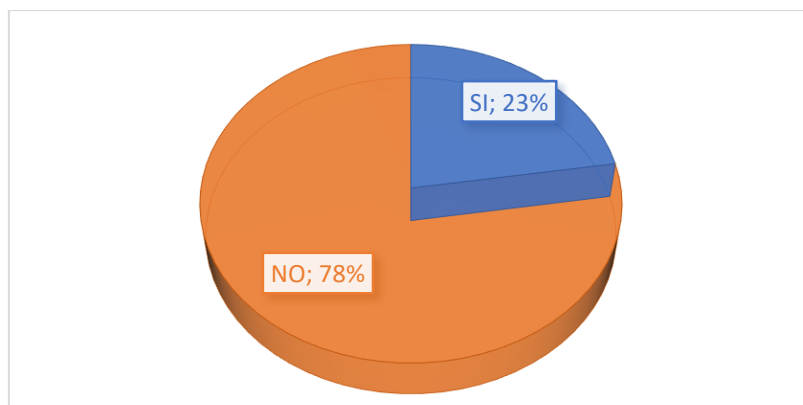
OPCIONES DE RESPUESTA	VALORACIÓN
SI	1
NO	0

**Tabla 5.** Valoración a literales A, B y C

OPCIONES DE RESPUESTA	VALORACIÓN
Literal A	2
Literal B	1
Literal C	0

### 6.1.1. Situación actual en microempresas

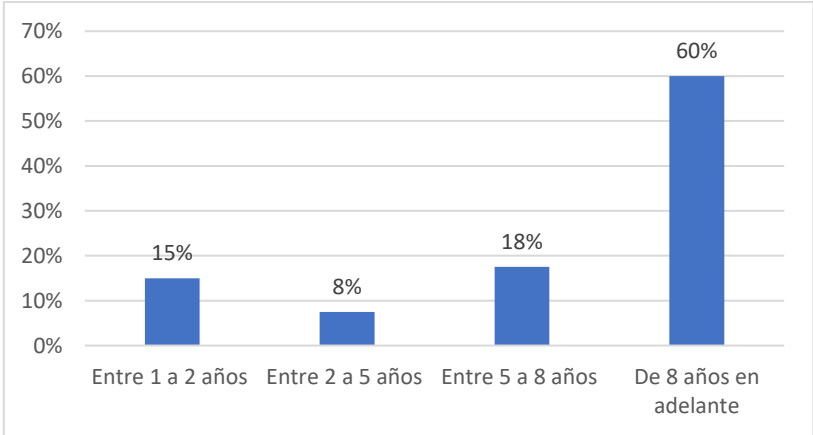
Para el análisis de esta sección se realizó 8 preguntas, dentro de las cuales tenemos: ¿Posee membresía en algún tipo de cámara, gremio o asociación?, a lo que más de las dos terceras partes de la población respondieron no pertenecer a ningún tipo de gremio o asociación (**Figura 1**).



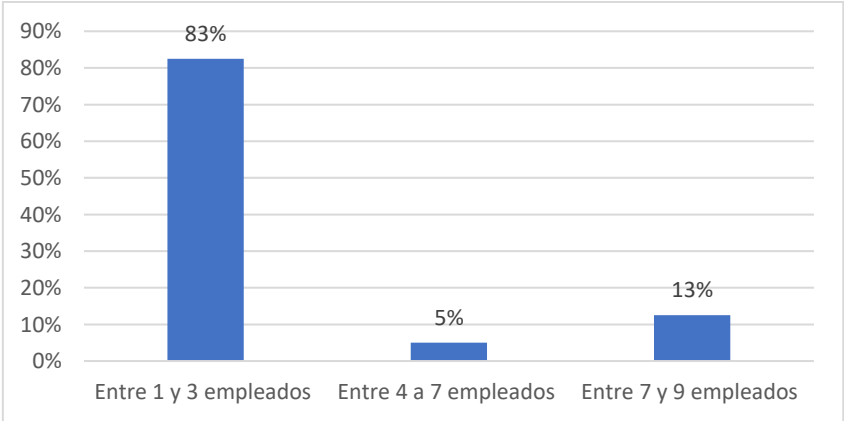
**Figura 1.** Asociación con otras empresas



Con relación al tiempo que llevan desempeñando la actividad económica y al número de empleados que poseen en cada microempresa, más de la mitad de la población manifestó haber sobrepasado los ocho años de operación, es decir que, son negocios ya establecidos, que han desarrollado estrategias que les han permitido subsistir dentro del mercado (**Figura 2**); así como el 83% del total mantienen entre 1 y 3 empleados y un 13% tiene entre 7 y 9 empleados, concluyendo que son empresas que tienen bajo número de personal (**Figura 3**).



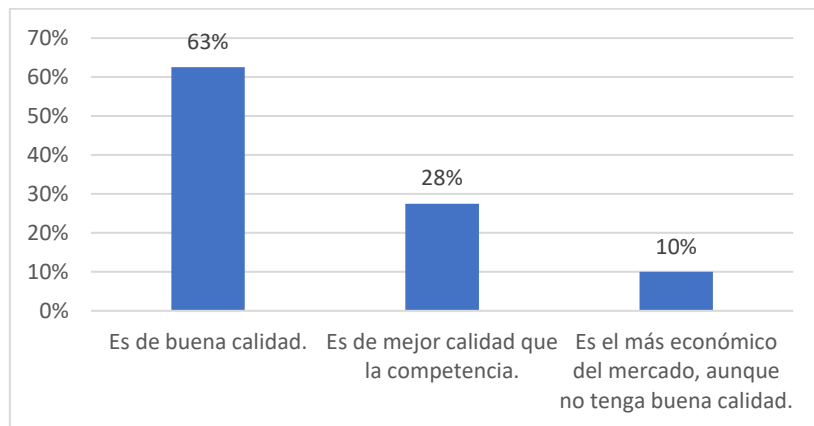
**Figura 2.** Tiempo de operación



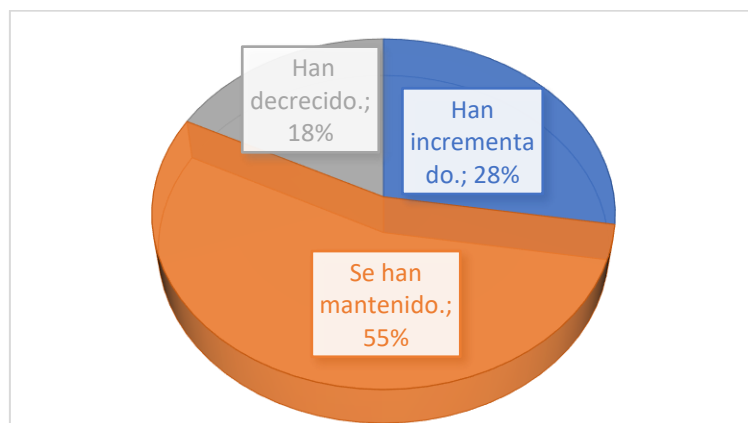
**Figura 3.** Número de empleados

Para determinar ¿cuáles son las razones por las que los comerciantes consideran que su producto es comprado?, más de la mitad de la población afirma brindar productos de calidad al cliente, mientras que el 10% se enfoca en ofertar productos económicos y de baja calidad (**Figura 4**);

por esto, el 55% de la población asegura mantener su clientela y el 28% haberla incrementado, siendo resultados favorables para este segmento de oferentes (**Figura 5**).



**Figura 4.** Razones de compra



**Figura 5.** Número de clientes

En cuanto a la persona que desempeña el rol de gerente y por ende el encargado de tomar decisiones dentro de la empresa, un 95% de resultados obtenidos, apuntan a que esta ardua tarea recae sobre el propietario (**Figura 6**), de los cuales el 70% han alcanzado un nivel de instrucción secundaria y el 20% han cursado estudios superiores como se muestra en la **Figura 7**, corroborando el estudio hecho por Moreno (2006), que dice, si bien la mayoría de los microempresarios no tienen formación profesional, ya que en muchos casos han logrado completar estudios de primaria y secundaria, mientras que una pequeña proporción, alcanzó estudios a nivel superior o universitario; por otro lado, en la pregunta acerca de proporcionar o

no capacitación o asistencia técnica a sus colaboradores, el 85% respondió que no lo hacía (Figura 8), a esto supieron argumentar que, de acuerdo a su formación no ven necesario hacerlo, y de ser así, sería una capacitación propiciada por el mismo propietario.

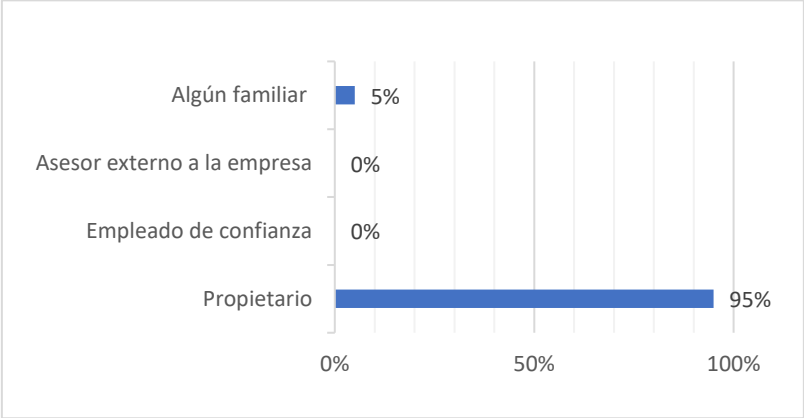


Figura 6. Gerente de la empresa

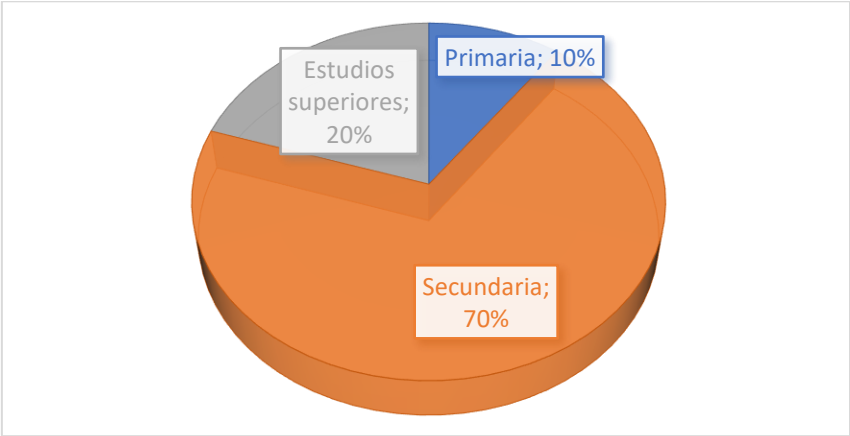


Figura 7. Nivel de instrucción

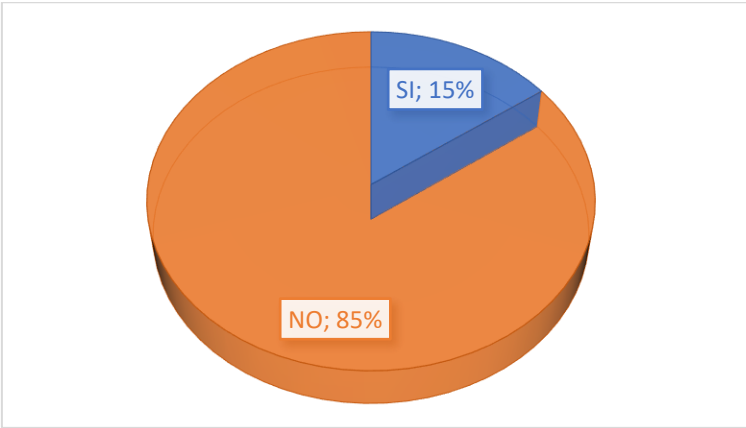
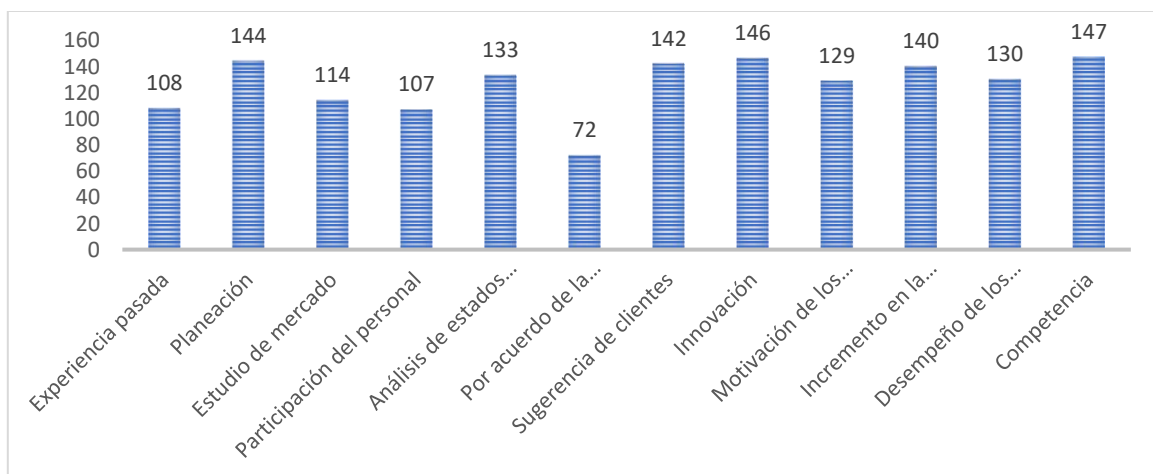


Figura 8. Capacitación al personal

### 6.1.2. Factores que influyen para tomar decisiones

Para determinar que factor es el más influyente para tomar una decisión, se asignó una valoración a cada ítem en la escala de Likert detallado en la **Tabla 2.**, para lo que se procedió a hacer una sumatoria con el fin de observar cuales fueron los factores más utilizados por los microempresarios, teniendo entre los factores más puntuados a: la competencia con 147 puntos, la innovación con 146 puntos y a la planeación con 144 puntos; la competencia y la innovación son factores clave para el desarrollo de estas empresas, ya que por situarse estratégicamente en una misma plaza, deben estar a la vanguardia de nuevas tendencias de mercado, y generar estrategias que permitan hacer a sus productos elegidos por el cliente, ya sea en aspectos de calidad, precio o servicio; para ello es fundamental la planeación, ya que mediante ella se realizara el análisis y selección de ventajas competitivas, por lo que la selección ajustada a una estricta evaluación conducirá a los resultados finales deseados (Paz et al., 2015).



**Figura 9.** Factores que influyen en la toma de decisiones

### 6.1.3. La Planeación estratégica en la toma de decisiones

Para medir la contribución de la planeación estratégica en la toma de decisiones, fue necesario dividir a esta sección en cuatro componentes, los cuales se analizan cada uno por separado, para posterior a ello observar el impacto que generan todos en conjunto.

### 6.1.3.1. Filosofía empresarial

Iniciando con el primer componente que es la filosofía empresarial, los datos recolectados muestran que la mayoría no se poseen documentada la misión, visión y valores institucionales; sin embargo, las empresas investigadas, pese a no tenerlo por escrito, identifican claramente estos elementos en sus negocios, en consecuencia, este tipo de empresarios van a realizar una planeación informal, donde el gerente comparte directamente la estrategia con los miembros de la empresa (Bárcenas et al., 2010).

**Tabla 6.** Componente: Filosofía empresarial

PREGUNTA	SI	NO	Puntaje obtenido	Puntaje deseado
	1	0		
¿Posee un documento en donde este establecido la misión, valores y visión de la empresa?	8	32	8	40
¿La empresa posee una frase con que pueda identificar su negocio? (MISIÓN)	30	10	30	40
¿Considera que en su negocio se apliquen valores que caractericen a su empresa? (VALORES)	35	5	35	40
¿Existe una planeación a futuro de su empresa? (VISIÓN)	38	2	38	40

### 6.1.3.2. Diagnóstico

Para el constructo de este componente se tomó como referencia a la herramienta de diagnóstico, matriz FODA, realizando una serie de preguntas referentes al entorno y estructura organizacional, manejo de recursos materiales, financieros y el potencial de sus clientes internos; para posterior a ello analizar el conocimiento que poseen acerca de sus puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas latentes en el entorno; a lo que la mayoría de microempresarios identificaron al talento humano como gran debilidad en sus empresas, y aseguran llevar adecuados registros de operaciones mercantiles así como el manejo de presupuestos e inventarios, teniendo claro que es lo que se está haciendo bien y en qué puntos necesitan fortalecerse para alcanzar mayor competitividad.

**Tabla 7.** Componente: diagnóstico

PREGUNTA	SI	NO	Puntaje obtenido	Puntaje deseado
	1	0		
¿Tiene identificado las áreas de su empresa?	36	4	36	40
¿Considera que sus colaboradores poseen el potencial necesario para desenvolverse en sus actividades diarias?	25	15	25	40
¿Lleva registros de los ingresos y egresos de la empresa? (libro diario)	38	2	38	40
¿Tiene registros de la mercadería disponible? (inventarios)	40	0	40	40
¿Estima con anticipación el dinero para hacer frente a las necesidades de la empresa? (presupuesto)	40	0	40	40
¿Considera que su empresa posea un elemento fuerte que le permita desarrollar una ventaja frente a la competencia?	34	6	34	40
¿Tiene identificado las cosas que se están haciendo mal en su empresa?	37	3	37	40
¿Cree que el entorno en el que se encuentra le ofrece oportunidades de crecimiento?	33	7	33	40
¿Considera una oportunidad de desarrollo el asociarse con otras empresas?	19	21	19	40
¿Identifica con facilidad los riesgos a los cuales podría enfrentar su empresa?	36	4	36	40

### 6.1.3.3. Planeación y estrategias

En esta sección se procedió a realizar dos preguntas relacionadas con la planeación valoradas cada una con un 10% y quince preguntas que permiten identificar el tipo de estrategia más utilizada por la población investigada estrategias genéricas de Porter; las cuales son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 2015), valoradas con un 20%, que sumados con los valores de planeación darán el total de 40% correspondiente a este componente.

**Tabla 8.** Componente: planeación y estrategias “planeación” (valoración 10%)

Pregunta	Al planear en la empresa:		
Puntuación	VARIABLES	Frecuencia	Puntaje obtenido
2	Se hace un análisis de la situación interna y externa de la empresa.	10	20
1	Se planifica de acuerdo con las necesidades de la empresa.	20	20
0	La empresa no planifica; simplemente actúa.	10	0

**Tabla 9.** Resultados de planeación

Puntaje deseado	80	10%
Puntaje obtenido	40	5%

De acuerdo con los datos recolectados la población encuestada si realiza un análisis de las condiciones de la empresa, pero en su mayoría lo hacen internamente y en pocos casos toman en cuenta al aspecto externo, es decir, no planean de la forma idónea, pero si existe planeación, obteniendo así el 5% del 10% establecido como deseado, representando un valor favorable, ya que el valor se encuentra dentro de la media.

**Tabla 10.** Componente: planeación y estrategias “establecimientos de objetivos” (valoración 10%)

Pregunta	Quando se toman decisiones al interior de la empresa		
Puntuación	VARIABLES	Frecuencia	Calificación
2	Se tienen claros los objetivos a alcanzar y los métodos para lograrlos.	28	56
1	Se tienen claros los objetivos a alcanzar, pero no los métodos para lograrlos.	10	10
0	No se tienen claros los objetivos a alcanzar ni los métodos para lograrlos.	2	0

**Tabla 11.** Resultados establecimiento de objetivos

Puntaje deseado	80	10%
Puntaje obtenido	66	8%

Los microempresarios cuando toman una decisión tienen claro qué objetivos se quiere alcanzar y qué métodos se van a utilizar para conseguirlos, obteniendo un resultado del 8%, siendo este un valor favorable.

**Tabla 12.** Componente: planeación y estrategias “estrategias genéricas” (valoración 20%)

	Nunca	Rara vez	Frecuentemente	Siempre	Calificación
	0	1	2	3	
<b><u>Liderazgo en costos:</u></b>					
Capacidad tecnológica y mejores costes	5	8	15	12	74
La calidad de los procesos de fabricación	0	4	20	16	92
El precio	0	0	12	28	108
<b><u>Diferenciación:</u></b>					
La rapidez en los plazos de entrega	0	3	12	25	102
Imagen de empresa seria en nuestros clientes	0	5	13	22	97
La diferenciación en todos nuestros productos	0	5	15	20	95
Flexibilidad para desarrollar nuevos productos (capacidad de innovación).	3	0	13	24	98
Diseño más innovador que los competidores	2	0	8	30	106
Imagen de Marca de nuestros productos	0	6	5	29	103
El trato personalizado de la Fuerza de Ventas al cliente	0	0	6	34	114
<b><u>Enfoque:</u></b>					
La capacidad de adquirir nuevos clientes	0	0	15	25	105
Servicio postventa y de atención al cliente	4	6	4	26	92
El conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes	6	7	19	8	69
Atender a un mercado geográfico en particular	17	13	7	3	36
Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes.	0	15	5	20	85



**Tabla 13.** Resultados tipo de estrategia

Puntaje deseado	120	20%
Puntaje obtenido	102	17%

Como se puede mostrar en la **Tabla 14**, los microempresarios del segmento investigado si aplican estrategias ganadoras que les han permitido mantenerse a lo largo del tiempo, que acuerdo a la actividad que realizan ya sea producción, comercialización o las dos a su vez, han puesto en práctica más de una estrategia sugerida por Michael Porter, que de acuerdo a la información recolectada, sitúa a la diferenciación como la estrategia más usada, ya que en la actualidad los gustos y preferencias de los consumidores se encuentra en constante cambio, por lo que los empresarios deben estar siempre a la vanguardia de nuevas tendencias, con el fin de sobresalir ante la competencia, para ello es necesario: innovar productos, mejorar a atención al cliente, adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, entre otras.

Para dar respuesta a que, si existía aplicación de estrategia por parte de los microempresarios en sus negocios, se procedió a calcular el puntaje a cada estrategia, dando como resultado el 17% del 20% esperado, siendo también este un valor favorable.

#### **6.1.3.4. Evaluación y control de resultados**

**Tabla 14.** Componente: Evaluación y Control

<b>Puntuación</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Calificación</b>
2	Aplica indicadores de desempeño para medir resultados.	9	18
1	No aplica indicadores, pero si da seguimiento a las acciones emprendidas y analiza resultados.	31	31
0	No analiza resultados.	0	0

**Tabla 15.** Resultados de Evaluación y Control

Puntaje deseado	80	25%
Puntaje obtenido	49	15%

El control y evaluación de resultados es un paso de suma importancia dentro de la planeación, ya que, si bien es cierto, la planeación permite guiar a la organización, pero el control y evaluación de esta permite alcanzar el éxito o fracaso de la misma; por tanto, es necesario ver si las acciones emprendidas están dando los frutos esperados, caso contrario se debe corregir y redireccionar la estrategia aplicada (Thompson, 2012).

En virtud de ello, la mayoría de los microempresarios encuestados, pese a no tener conocimiento para elaborar y aplicar indicadores de desempeño, si dan seguimiento a cada una de las estrategias emprendidas, identificando a tiempo, si existen factores que no estén contribuyendo al desarrollo de sus negocios.

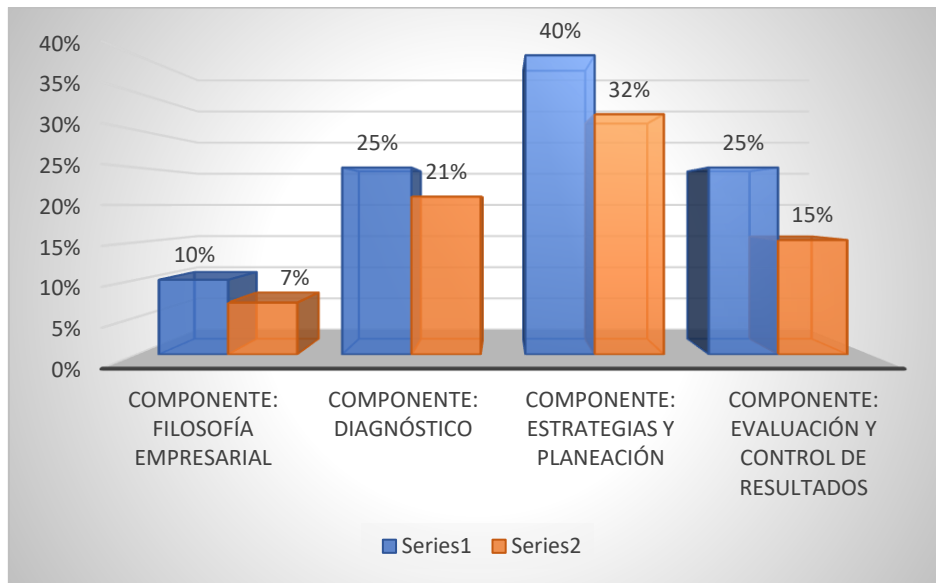
#### **6.1.3.5. Análisis de la planeación estratégica aplicada**

Una vez calculados los valores de cada uno de los componentes de planeación estratégica, se procedió a calcular el porcentaje final, resumido en la **Tabla 17**, como se puede observar todos los componentes sobrepasan la media, arrojando resultados favorables, obteniendo un 74% explicándose así que la planeación estratégica si es realizada por microempresarios, pero de forma empírica, ya que no poseen conocimientos técnicos que permita hacer de esto un proceso formal, caracterizada por ser flexible y susceptible de abandonarse; además de ser de tendencia intuitiva, altamente emocional, dependiendo en muchos casos de personalidad del emprendedor y de las redes familiares que le ayudan a pensar el futuro.

La planeación es de vital importancia para la toma de decisiones, ya que la planeación aporta un amplio conocimiento al empresario acerca de los distintos escenarios en los que se verá envuelto al adoptar una estrategia en su área de negocio, el análisis de los aspectos tanto positivos como negativos, permitirá abrir su mente, facilitando la elección del camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

**Tabla 16.** Planeación estratégica

	Porcentaje Esperado	Porcentaje Obtenido
Componente: <u><i>Filosofía Empresarial</i></u>	10%	7%
Componente: <u><i>Diagnóstico</i></u>	25%	21%
Componente: <u><i>Estrategias y Planeación</i></u>	40%	32%
Componente: <u><i>Evaluación y control de resultados</i></u>	25%	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>76%</b>



**Figura 10.** Planeación estratégica

## Conclusiones

- Una vez analizados los datos se concluye que, las microempresas seleccionadas para el estudio, son empresas que cuentan entre uno y tres trabajadores, de las cuales el 95% son gerenciadas por sus propietarios, los cuales han alcanzado culminar estudios secundarios, careciendo de formación profesional, por lo que en su mayoría no poseen conocimientos técnicos para gerenciar en sus áreas de negocio, pese a esto, han sabido mantenerse por más de ocho años en el mercado aplicando estrategias diferenciadoras ante la competencia.
- Respecto a los factores con mayor influencia para conducir a los microempresarios a tomar decisiones son: la competencia, la innovación, la planeación y sugerencias de clientes; que de acuerdo a la ideología y necesidad de los microempresarios, se tornarán uno más importante que otro; identificando que tanto aspectos externos como internos, son considerados para llevar a cabo un plan en el que se deba tomar una o más decisiones, mismas que serán responsables de llevar al continuo progreso y desarrollo de una empresa.
- Así mismo se identifica que en la administración de microempresas no se realiza planeación formal, ya que ninguno de los planes trazados por la gerencia se encuentran escritos o impregnados en un documento oficial; sin embargo, la planeación estratégica está latente en este tipo de empresas, ya que estos microempresarios tienen claro la constitución de su empresa, cuáles son sus puntos fuertes y débiles y como aprovechar las oportunidades del entorno, que si bien es cierto lo hacen de forma empírica e informal, saben, diagnosticar, planear, formular estrategias ganadoras y dar seguimiento y control a estas; que con el pasar del tiempo han ganado experiencia permitiendo mejorar sus procesos administrativos y operativos, ya que es posible que la flexibilidad

e informalidad puedan ser útiles en un inicio, pero en el crecimiento puede requerir mayor formalidad en los aspectos de planeación y control.

- El universo de microempresas estudiadas ha adoptado estrategias diferenciadoras, ya que, por su fuerte competencia, consideran necesario hacer de su producto algo único, ya sea por el diseño, calidad, precio o calidad de servicio, de tal forma que sin importar el número de oferentes en el mercado, puedan posicionarse en la mente del consumidor.
- El control y evaluación de la estrategia es una de las gestiones finales en cualquier proceso de planeación, donde se requiere la verificación de pasos y resultados que permite medir el progreso o desarrollo de un negocio.
- Este resultado, destaca la necesidad de que los gerentes planeen para desarrollar una visión de futuro que les permita vislumbrar más allá del día a día. La ausencia de planeación puede resultar en excesivas situaciones imprevistas. En resumen, desperdicio de tiempo, recursos y oportunidades.

## **Recomendaciones**

- Es de suma importancia la planeación estratégica en las empresas sin importar el tamaño de esta, por lo tanto, es recomendable poner énfasis en su realización, así como asignar los recursos necesarios para poder ser llevada a cabo, ya que al carecer de planeación la empresa corre el riesgo de ser dirigida por el mercado, la competencia, los clientes, etc., y no por el progreso de la misma, para una planeación exitosa es vital generar compromiso en cada uno de los colaboradores, ya que este es un elemento clave para alcanzar objetivos.
- Así mismo se recomienda formalizar el proceso de planeación con el fin de establecer tiempos exactos en el que se quiere ver resultados, personal a cargo, recursos financieros y añadir a este proceso al menos un indicador por cada objetivo planteado para poder cuantificar resultados, con el fin de evadir al máximo la incertidumbre.

## Referencias Bibliográficas

- Amorocho, H., Bravo, S., Aura, C., Pacheco, C., & Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a09.pdf>
- Bárceñas, R., Pérez, D., & Trejo, V. (2010). Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas .
- Becerra, M., & Cortes, E. (2018). Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco, 9, 26. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.412>
- Caldera, R. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Managua. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3200983&query=planeaci%25C3%25B3n%2Bestrat%25C3%25A9gica>
- Carreras, B., Cavazos, J., & Blanco, E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1–21. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Castaño, A. (2011a). Actitudes de los emprendedores de micro y pequeñas empresas frente a la adquisición de información externa para la toma de decisiones comerciales. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 159–173. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(11\)70186-3](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(11)70186-3)
- Castaño, A. (2011b). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, (235), 147–173. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422011000300008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422011000300008&script=sci_arttext&tlng=pt)

- Castaño, A. (2011c). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre, (235), 147–173. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n235/n235a8.pdf>
- Contreras, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, 30. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- Fernández Hurtado, S. R., Martínez Martínez, L. Á., & Ngono Fouda, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254–279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Giménez, D., Marín, C., & Cedeño, S. (2015). Factores que influyen en el modelo de costos aplicados para el proceso de toma de decisiones gerenciales por las empresas hoteleras del Estado Nueva Esparta, 200–222. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.014>
- González, L., & González, M. (2017). Gestión estratégica de la Comunidad Colombiana de Cómputo Avanzado 3CoA® mediante análisis DOFA y cocreación. *Revista chilena de ingeniería*, 25(3), 464–476. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v25n3/0718-3305-ingeniare-25-03-00464.pdf>
- INEC. (2017). Directorio de Empresas |. Recuperado 2 de septiembre de 2019, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec//directoriodeempresas/>
- Mesa, C., Alfonso, P., Monterde, E., & Costa, M. (2010). Cooperación en el campo de la pequeña minería en Sudamérica, 62. Recuperado de [https://www.google.com.ec/search?rlz=1C1NDCM\\_enEC750EC750&ei=vPP\\_W4fK4r1zgLmj75Q&q=utn+biblioteca&oq=utn+biblioteca&gs\\_l=psy-ab.3..35i39j0l3j0i22i30l6.4303.6885..7083...0.0..0.171.1811.0j11.....0....1..gws-wiz.....0i71j0i67j0i131i67j0i20i263j0i203j0i1](https://www.google.com.ec/search?rlz=1C1NDCM_enEC750EC750&ei=vPP_W4fK4r1zgLmj75Q&q=utn+biblioteca&oq=utn+biblioteca&gs_l=psy-ab.3..35i39j0l3j0i22i30l6.4303.6885..7083...0.0..0.171.1811.0j11.....0....1..gws-wiz.....0i71j0i67j0i131i67j0i20i263j0i203j0i1)



- Moreno, L. (2006). *Las Microempresas en el Ecuador; perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo*.
- Moya, P., Cortés, N., & Martínez, A. (2018). Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia, 237–248. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9159>
- Munch, L. (2011). *Planeación Estratégica*. Recuperado de [www.FreeLibros.com](http://www.FreeLibros.com)
- Navarrete, F. (2013). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: una perspectiva hacia la gestión de su proceso de toma de decisiones .
- Paz, A., Harris, J., & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 100–118. <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>
- Pedros, D., & Gutierrez, A. (2012). *Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (2<sup>a</sup> ed.). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3228829&query=pedros>
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2<sup>a</sup> ed.). Recuperado de [https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=4824579&query=Michael Porter](https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=4824579&query=Michael%20Porter)
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial. Diagnóstico empresarial*. <https://doi.org/10.33132/9789585460034>
- Riaño, M., & García, J. (2016). Gestión estratégica para hospitales universitarios. *Rev. Fac. Med*, 64(4), 615–635. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v64n4.54816>

