



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CASO MICRO
Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE VENTA DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD
DE MACHALA.

RAMOS VILLACRES ERICK JORDY
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CASO
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE VENTA DE ALIMENTOS EN
LA CIUDAD DE MACHALA.

RAMOS VILLACRES ERICK JORDY
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CASO MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS DE VENTA DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE
MACHALA.

RAMOS VILLACRES ERICK JORDY
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

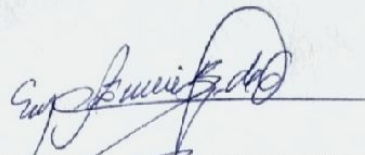
MARTHA AGUIRRE BENALCAZAR

MACHALA, 26 DE AGOSTO DE 2019

MACHALA
26 de agosto de 2019

Nota de aceptación:

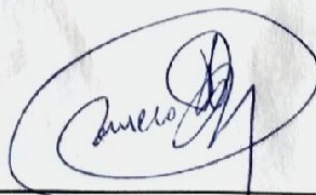
Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Importancia de la planificación estratégica: caso micro y pequeñas empresas de venta de alimentos en la ciudad de Machala., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



MARTHA AGUIRRE BENALCAZAR
0701904476
TUTOR - ESPECIALISTA 1



LANDIN ALVAREZ SILVIA SUSANA
0703240549
ESPECIALISTA 2



ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO
0702603747
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: lunes 26 de agosto de 2019 - 10:33

Urkund Analysis Result

Analysed Document: PROYECTO TITULACION - ERICK.docx (D54761524)
Submitted: 8/9/2019 10:51:00 PM
Submitted By: ejramos_est@utmachala.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, RAMOS VILLACRES ERICK JORDY, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado Importancia de la planificación estratégica: caso micro y pequeñas empresas de venta de alimentos en la ciudad de Machala., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

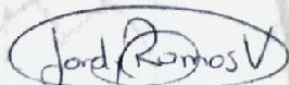
El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 26 de agosto de 2019



RAMOS VILLACRES ERICK JORDY
0706769593

RESUMEN

El presente documento busca brindar una orientación acerca de la planificación estratégica, y su importancia en las MiPymes de ventas de alimentos en la ciudad de Machala.

La investigación se la realizó utilizando artículos científicos recolectados de distintas revistas importantes, con ello fundamentar la importancia y los beneficios que tiene la planificación estratégica.

Y por último mediante la realización personal de 10 encuestas a distintas MiPymes de venta de alimentos de la Ciudad de Machala, se conoció que este tipo de negocios no cuentan con una planificación estratégica formal.

Palabras claves: MiPymes, Pyme, Planificación Estratégica, Etapas

ABSTRACT

This document seeks to provide guidance on strategic planning, and its importance in food sales MSMEs in the city of Machala.

An investigation was carried out using scientific documents collected from different important journals, in order to substantiate the importance and benefits of strategic planning.

And finally, by personally conducting 10 surveys of different MSMEs of food sales in the City of Machala, he learned about this type of business without formal strategic planning.

Keywords: MSMEs, SMEs, strategic planning, Stages

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	4
DESARROLLO	6
Planificación estratégica	6
Etapas del proceso de la planificación estratégica	7
Beneficios de la planificación estratégica	9
MiPymes en el Ecuador	10
MiPymes en Machala	11
METODOLOGÍA	12
RESULTADOS	13
CONCLUSIONES	15
Bibliografía	16
ANEXOS	19

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas para mantenerse y ser reconocidas en el mercado por el producto o servicio que ofrece, debe reconocer sus ventajas y desventajas, es por ello que la planificación estratégica es importante en el desarrollo, de las micro y pequeñas empresas (MiPymes) porque en su mayoría este tipo de empresas son creadas de forma unipersonal por la necesidad de tener ingresos que ayuden al núcleo familiar, sin objetivos claros y proyecciones a largo plazo, garantizando así en un corto tiempo el cierre de la empresa.

Las MiPymes ayudan mucho a la economía de un país y son generadoras de fuentes de empleo, pero a su vez es de vital importancia realizar una planificación estratégica, para así lograr insertarse en un mundo globalizado y competitivo. (Valencia Maldonado & Erazo Marco, 2016)

Las MiPymes deben administrar los niveles macro, meso y micro para desarrollar las cuatro áreas importantes en una organización; eficiencia en el trabajo y en el capital, flexibilidad, calidad y rapidez en la innovación. Lo cual les permita: el desarrollo económico, oportunidades estables dentro del mercado nacional e internacional y acceder a tecnología óptima y alcanzar los estándares de calidad requeridos. (Mejia , Mendieta , & Bravo, 2015)

La planificación estratégica juega un rol importante en todo tipo de empresa sin importar su tamaño o a qué sector o tipo de clientes se va a dirigir, porque permite ampliar su visión, teniendo en cuentas diversos aspectos como por ejemplo conocer el mercado meta y los diferentes tipos de competencia.

Toda empresa debe tener objetivos, visión y misión estipuladas saber a dónde se quiere llegar y en qué tiempo se lo quiere lograr, conociendo mediante un estudio previo las fortalezas y debilidades, recursos tanto humano como financiero, y así determinar de qué manera se va a diferenciar de competidores y a la misma vez atraer a posibles

clientes. Según Velásquez como se citó en (Mora , Vera, & Malgarejo, 2015) Las MiPymes deben formular estrategias, ya que no solo es deber de las grandes empresas el realizar estrategias, sino también las pequeñas empresas para que esa manera ser competitivas e incursionar en diferentes tipos de negocios.

En Ecuador las pymes según el INEC representan el 95% de las unidades productivas y generan el 60% de empleos. Según el último censo existen más de 843.750 empresas, si siendo más del 90% microempresas y teniendo entre uno a nueve empleados dando un aporte muy grande a la economía del país.

En la provincia del El Oro, según la INEC el Cantón Machala cuenta con un gran número de micros, pequeñas y medianas empresas, por ello también es el cantón que ofrece más puestos de trabajo en relación a los otros cantones de la provincia.

El Objetivo general de esta investigación es determinar la importancia de la planificación estratégica en las micro y pequeñas empresas de ventas de alimentos; para el cumplimiento de esto se consideran los siguientes objetivos específicos: conocer las causas por las cuales las mipymes carecen de un plan estratégico empresarial; identificar las fortalezas y debilidades que se presentan en las mipymes de venta de alimentos en la ciudad de Machala; analizar las oportunidades y amenazas que deben contrarrestar las mipymes; identificar las estrategias que utilizan para crecer o mantenerse en el mercado.

DESARROLLO

Planificación estratégica

La planificación estratégica, es indispensable y está puesta al servicio de las personas a cargo de tomar las decisiones importantes (Davara Rodriguez, 2015). Para Mejía, Agudelo y Soto (2016), La planificación estratégica es una herramienta esencial, la cual permite establecer caminos a seguir, los cuales están dirigidos a la obtención de una meta ya sea a, mediano o largo plazo, pues el resultado de ello depende el desempeño de la compañía.

Cabe considerar que la conceptualización de estrategia, surge de la búsqueda de éxito por parte de militares, adoptando recursos propios para planear determinadas tácticas, llegando hacer la base para representar los procesos estratégicos que se aplican en la actualidad en las empresas. (Rizzo & Castro, 2017), así mismo para Serrato (2019) “el mundo de la guerra y de los negocios son similares, porque en ambos se debe organizar, y prepararse para un enfrentamiento ya sea para una guerra dentro del campo de batalla o para competir en el mercado.

Toda organización necesita tener orientación, saber hacia dónde se va a dirigir y qué resultados espera tener en el futuro, y es allí cuando surge la planeación estratégica, siendo una parte fundamental para definir el alcance de lo que se quiere lograr, estableciendo la razón de ser de la empresa, y a partir de ello plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera, llevando el enfoque de las estrategias a la competitividad y adaptación en el mercado. (Gonzales, Salazar , Ortiz, & Verdugo, 2019)|

Según Mintzberg (como se citó en Mejía, Agudelo y Soto 2016) toda empresa debe elaborar un plan estratégico por las siguientes razones: a.) las organizaciones deben planear para coordinar sus actividades; b.) las organizaciones deben planear para asegurarse que se tiene en cuenta el futuro; c.) las organizaciones deben planear para ser racionales; y d.) las organizaciones deben planear para controlar. (pág. 97). Para estos

autores toda empresa debe planear sus actividades, de manera racional con mira en la estabilidad futura dentro del mercado, sin olvidar realizar un debido control, para conocer si se están realizando las actividades de forma adecuada.

Por lo tanto, para que toda empresa se mantenga competitiva dentro del mercado, es importante realizar una planificación estratégica, porque permite formular objetivos a largo plazo para la empresa, direccionándola de una manera correcta, conociendo mediante el estudio realizado cuáles son los posibles riesgos que se puede presentar tanto en el ambiente interno como externo y cómo actuar para contrarrestarlos, además de facilitar la toma de decisiones para los altos mandos.

Etapas del proceso de la planificación estratégica

Para una organización si no consta de una planificación estratégica, y no poseen objetivos claros que sirvan como base para que el gerente pueda tomar decisiones, en beneficio a la estabilidad organizacional, es muy posible que tenga garantizado el quiebre del negocio. Por lo tanto, la planificación, además de ayudar a planear actividades a largo plazo, ayuda a que todos los altos mandos de una organización, conozcan las estrategias y a que meta conducen y así comprometer a los demás colaboradores a cumplir lo planeado en beneficio de la organización.

Para David como se citó en (Garcia, y otros, 2017) La planificación presenta tres etapas: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia. Además, la planificación permite a la empresa tener el control del destino o rumbo que tomará para lograr los objetivos que plantearon.

El compromiso y la unión que exista entre gerente y empleados será importante y facilitara que los objetivos determinados en la planificación estratégica sean logrados de una manera exitosa.

A continuación, se detalla las etapas de la planificación:

Formulación la de estrategia: se establecen determinadas estrategias que tienen que ser logradas en un tiempo determinado, mediante el desarrollo de un plan estratégico, la

cual proveerá información acerca de la situación de la empresa y las opciones que puede tener el futuro. (Sanchis Palacio & Ribero Soriano, 1999). Según Aguilera, Pelegrín, Macías y Galindo (2018) “la formulación de estrategias permite la puesta en práctica de procesos característicos que pueden alinearse a la naturaleza de las competencias distintivas” (p.2).

En la formulación de estrategia se incluye la misión, visión, además de identificar el FODA, y de plantear objetivos, también nos proporciona posibles alternativas de negocios, si es recomendable fusionarse con alguna organización y la forma correcta de utilizar los recursos. (García, y otros, 2017)

Mediante la formulación estratégica, se determina cual va a ser la misión y visión de la empresa y cuáles son las metas que se quieren lograr en un tiempo determinado, además permite conocer los posibles escenarios tanto internos como externos, utilizando el FODA.

Ejecución de las estrategias: luego de haber formulado las estrategias y conocer qué objetivos hay que cumplir y que proceso seguir, se procede a lo más importante que es poner en práctica las estrategias. Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampell como se citó en (García, y otros, 2017) consideran a la implementación de estrategias como la más compleja, porque requiere el compromiso de todo el personal de la empresa, dado que el éxito de que las estrategias se cumplan exitosamente depende de la motivación y la entrega que tengan los empleados con la empresa.

Para obtener los resultados deseados al momento de la ejecución de la estrategia, no solo se debe contar las personas correctas sino, también tener muy claro cómo se va a ejecutar la estrategia, por lo tanto se debe contar con un plan de acción y metodología de trabajo el cual debe comprenderse y aplicarse correctamente. (Olivares, 2011)

Evaluación de la estrategia: es la última etapa, en la cual conoceremos si la planificación que se realizó está yendo a la dirección correcta, y si no es así, conocer la falla y tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

la evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. Cuando lo planificado tiene éxito, siempre van parecer problemas diferentes, por ello al evaluar la planificación y conociendo los cambios que existen en el entorno, se sabrá qué decisión tomar para mantener a la organización competitiva. (García, y otros, 2017). Toda evaluación para que dé resultados satisfactorios, debe ser realizada de manera constante, no esperar a que exista un problema o inconveniente durante el proceso, caso contrario alejara las metas futuras que estableció organización.

En el entorno cambiante actual, es necesario que las organizaciones se mantengan competitivas, realizando un plan estratégico se conocerá qué se debe hacer para alcanzar los objetivos que se desea lograr, porque ninguna organización hacer algo sin saber cómo se lo va hacer. (Pérez Espinoza, Uzcátegui Sánchez, & Solano Solano, 2017). Las empresas sin importar su tamaño deben invertir en mejoras dentro del negocio que haga que sobresalga en relación a su competencia, para ello tiene establecer estrategias, utilizar todos sus recursos tanto humano como financiero y así sobrevivir y competir dentro del mercado.

Beneficios de la planificación estratégica

La planificación estratégica ayuda a que las empresas sean proactivas, que puedan anticiparse al corto, mediano o largo plazo a los riesgos que se puedan presentar, teniendo posibles alternativas o estrategias que se puedan implementar, con la finalidad de lograr lo planeado desde el inicio de la empresa. (López Guerrero, Zapata Torres, Escalera Rodríguez, & Arriaga Martínez, 2017). En referencia a lo anterior, debido a los cambios que existen en el entorno, toda planificación debe ser flexible y estar expuesta a posibles cambios repentinos que exija el medio, con el propósito de lograr las estrategias planificadas. Según estos autores la planificación estratégica, permite que la empresa esté preparada a posibles cambios que se le presente en el entorno tanto interno como externo, con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

Direcciona a la empresa mediante la herramienta de planificación a establecer; objetivos, metas y políticas, desarrollando planes detallados de las estrategias, con base en la realidad de lo que puede lograr la empresa. (Mayurí Barrón, 2011).

Además, facilita la toma de decisiones en caso de que exista algún problema ya sea interno o externo, porque tiene como base una planificación estratégica a la cual se debe regir y controlar, verificando que todas las actividades que se plantearon se estén ejecutando de forma correcta, para así obtener los logros que quiere la empresa.

MiPymes en el Ecuador

Las MiPymes son determinantes en la sociedad, una de las razones es por cómo está constituida de forma organizacional, apropiada a las particularidades y exigencias en el mercado actual, por su fácil adaptabilidad y flexibilidad. (Garcia Saltos & Juca Maldonado, 2016)

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), las MiPymes son las empresas que representan el 95% de la actividad económica en el país.

TAMAÑO	Nº TRABAJADORES	INGRESO
Microempresa	De 1 a 9 trabajadores	\$ 1,00 a \$ 100.000,00
Pequeña empresa	De 10 a 49 trabajadores	\$ 100.00,01 a \$ 1.000.000,00
Mediana empresa	De 50 a 199 trabajadores	\$ 1.000.000,01 a \$ 5.000.000,00

Fuente: INEC

Las MiPymes, a lo largo de los años, se han convertido en un factor indispensable en el sector económico, porque son los grupos de empresas que generan riqueza y empleo en el país, promoviendo el avance local y complementando el trabajo de las grandes

empresas. (Yance Carvajal, Solís Granda, Burgos Villamar , & Hermida Hermida, 2017)

MiPymes en Machala

La Provincia de El Oro cuenta con 43.445 empresas consideradas como MiPymes de los cuales el 96.5% de establecimientos son considerados como microempresas y el 3.4% están en la categoría de PYMES, la ciudad de Machala, como cabecera de esta provincia ocupa el séptimo lugar en lo que se refiere aportaciones al PIB nacional, sobre todo el 47% de estos establecimientos son micro empresariales y 57% son PYME. (pequeñas y medianas). El 38,1 % son empresas del sector comercial dedicadas a ventas al por mayor y menor, electrodomésticos y más entre las cuales está la venta de alimentos y bebidas. (Romero Black & Ordoñez Aguilar, 2018). Las MiPymes en la ciudad de Machala influyen mucho en la economía de la provincia y a la vez del país, porque son generadoras de empleo y además serían de gran potencial de desarrollo y social en futuro.

METODOLOGÍA

La investigación desarrollada es de tipo descriptiva, en la cual se realizó una investigación, detallada, de cada subtema de relevancia para conseguir el objetivo del estudio.

Como complemento para llevar a cabo el estudio del caso práctico, se realizó una encuesta a 10 MiPymes de ventas de alimentos, ubicadas en la Ciudad de Machala, las cuales fueron dirigidas a propietarios o gerentes del negocio.

Para encontrar información que fundamente a cada uno de los subtemas, se recopiló datos publicados en revistas científicas como: scopus, scielo, redalyc etc., para que así aporte un mejor entendimiento en el tema. La recopilación de los artículos se llevó a cabo con términos que contuviera, “MiPymes”, “planificación estratégica”, para facilitar la búsqueda y poder obtener información de relevancia.

RESULTADOS

Reactivo práctico N° 11228

Las micro y pequeñas empresas de la provincia de El Oro, en su mayoría, carecen de una cultura de planificación, y realizan sus actividades sin visión, lo que les impide crecer y tienden a desaparecer.

Después de realizada la investigación, y realizando la encuesta se pudo conocer la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las causas por las que no poseen plan estratégico de desarrollo empresarial?

Con un 46% y 39% las causas por la cual no poseen un plan estratégico adecuado, es por falta de conocimiento, y por el costo elevado costo que puede llegar a tener, la mayoría de los dueños de este tipo de negocios, coinciden en que es importante planear estrategias, pero no conocen en realidad los beneficios y ventaja que puede darle a su negocio. El desconocimiento también se debe a la falta de asesoramiento profesional, según la encuesta con un resultado del 80%, muchos emprenden sus negocios de una forma apresurada, impulsados por la necesidad de obtener ingresos económicos.

¿Qué fortalezas y debilidades presentan en su medio interno?

El endeudamiento con 44% es una debilidad para las MiPymes porque no permite implementar ideas nuevas que generen aún más costos para el negocio, y también con un 31% las bajas ventas es una debilidad que se presentan en este tipo de negocios.

¿Qué oportunidades y amenazas son las más comunes en su entorno?

Las oportunidades que se presentan es que los precios son competitivos y existe diversidad de productos para ofrecer en el mercado según la encuesta con un 44% y 31% respectivamente. Las amenazas que existen con un 54%, es que cada vez hay

nuevos competidores que ofertan productos similares, además no es novedad que la economía del país no está bien y puede ser una razón para que a mediano o largo plazo exista escasez de clientes.

¿Qué estrategias utilizan para crecer o mantenerse en el mercado?

La buena atención al cliente es una estrategia importante y es la más utilizada en los negocios con un 45% según la encuesta, porque permite que el cliente se sienta importante e incentiva que su visita al negocio se dé forma continua, además que da paso a acceder a la publicidad gratis que es la de boca a boca. Otra estrategia utilizada con un 32% es la variedad de producto que se oferta.

CONCLUSIONES

Como resultado del estudio realizado, se llegó a las siguientes conclusiones:

Las causas por las cuales MiPymes, no realizan un plan estratégico es debido a la falta de información, y a la poca importancia que le dan, también se debe al costo elevado que podría llegar a tener el implementar un plan estratégico.

Un aspecto evidente y muy importante considerado por los propietarios o gerentes de los negocios, es la economía del país, que afecta mucho a las ventas, en consecuencia, a ello se debe reducir gastos en ocasiones a prescindir de empleados ocasionando un problema aún mayor.

Las oportunidades que se encontraron es la diversidad de productos que existe en este tipo de negocios de ventas de alimentos, y los precios competitivos que manejan en el mercado.

Como estrategia que utilizan para crecer o mantenerse en el mercado se pudo conocer que la buena atención al cliente es la más utilizada, que les da beneficios, porque este tipo de negocios para que tengan éxito depende mucho del carisma que tenga la gente que trabaja en el lugar.

Podemos decir, que la planificación estratégica es importante, para cualquier empresa, porque les permite ser competitiva, mediante la formulación de objetivos y estrategias claras, para lograrlos en un tiempo determinado.

Bibliografía

- Aguilera Martínez, A. F., Pelegrín Naranjo, A., Macías Gelabert, C. R., & Galindo González, C. Y. (2018). Formulación de estrategias de conocimiento en consultora cubana de gestión. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 1-7. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6719905>
- Davara Rodríguez, F. (2015). Planificación estratégica e inteligencia económica-herramientas del gestion del cambio. *Cuadernos de estrategia*, 189-229. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5255541>
- García Saltos, M., & Juca Maldonado, F. (2016). El proceso administrativo en las MIPYMES del Cantón Machala, Provincia de El Oro. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/machala.html>
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista espacios*, 16-30. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gonzales, J., Salazar , F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaiones. *Telos*, 242-267. Obtenido de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/index.html>
- López Guerrero, M., Zapata Torres, K. L., Escalera Rodríguez, A. L., & Arriaga Martínez, F. (2017). El papel de la planeación estratégica en el cierre y quiebra de la construcción. *RECAI: Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 24-46. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6881881>
- Mayurí Barrón, J. V. (2011). LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO DE LIMA. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 49-55. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6489>
- Mejía , A., Mendieta , C., & Bravo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Ingeniería Industrial*, 286-296. Obtenido de

file:///C:/Users/MARIA%20JOSE/Downloads/PAPERS/art%C3%ADculo_redalyc_360442335006.pdf

- Mejía Argueta, C., Agudelo, I., & Soto Cardona, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 96-107. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231600005X>
- Mora , E., Vera, M., & Malgarejo, Z. (Enero-Marzo de 2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 79-87. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5036447>
- Olivares, J. A. (2011). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria: Revista de Investigación de la Universidad Simón Bolívar*, 15-28. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4106559>
- Pérez Espinoza , M. J., Uzcátegui Sánchez, C., & Solano Solano, J. (2017). ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD. *Revista Observatorio de la economía latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/competitividad.html>
- Rizzo, G., & Castro, A. (2017). Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización. *Revista Publicando*, 682-697. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/viewFile/588/pdf_431
- Romero Black, W. E., & Ordoñez Aguilar, J. G. (2018). Estudio de factibilidad para la implementación de sistemas de gestión de calidad en las mipymes del cantón Machala (examen complejo). *Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12623/1/ECUACE-2018-AE-CD00321.pdf>
- Sanchis Palacio, J., & Ribero Soriano, D. (1999). *Creacion y direccion de Pymes*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=c75EkND6JncC&pg=PA147&dq=formulacion+de+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjF16qioNPjAhVws1kKHeqcCWMQ6AEIKDAA>
- Serrato Guana, A. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos claves en la gestión de

pymes en colombia. *Pensamiento y gestión*, 161-186. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7004825>

Valencia Maldonado, G., & Erazo Marco, A. (2016). El Reto De La Planificación Estratégica En Las Pymes. *Revista Publicando*, 335-344. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>

Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamar, I., & Hermida Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador Latinoamericana, Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>

ANEXOS

ENCUESTA

Objetivo: Conocer la cultura de planificación estratégica en las micros y pequeñas empresas de venta de alimentos en el cantón Machala, mediante la investigación de campo, para conocer las causas por las que no poseen de un plan estratégico.

Estimado usuario(a) sírvase responder las siguientes preguntas, sus respuestas serán tomadas con honestidad y responsabilidad.

1. ¿Conoce usted lo que es una planificación estratégica?

Sí

No

2. ¿Considera usted que la planificación estratégica contribuya al desarrollo de la empresa?

Mucho

Indiferente

Poco

Nada

3. ¿Por qué usted no cuenta con una planificación estratégica adecuada?

Costo elevado

falta de tiempo

Falta de contacto profesional

falta de conocimiento

Otros

4. ¿Cómo hace usted para sobrellevar la escasez de su negocio?

Crea alianzas

Negocia con sus proveedores

Reduce los gastos

Estrategias de promoción

5. ¿Ha recibido asesoramiento para emprender su negocio?

Sí

No

6. ¿Cree usted que su negocio tiene ventaja competitiva?

Sí

No

7. ¿Cuáles son los inconvenientes que tiene que enfrentar con más frecuencia su negocio?

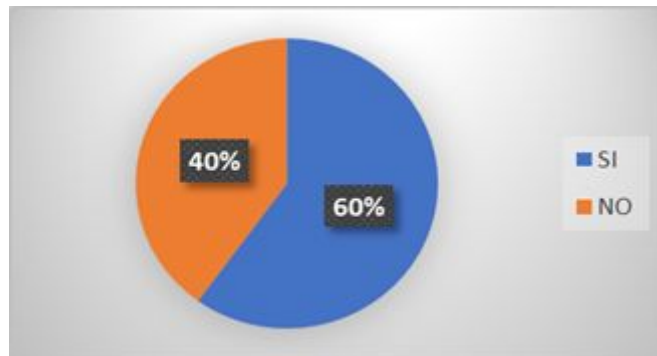
Conseguir clientes.

Financiamiento.

TABULACIÓN

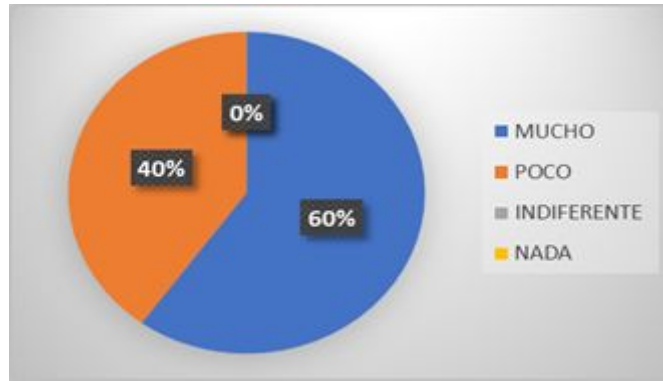
1. ¿Conoce usted lo que es una planificación estratégica?

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	6	60
NO	4	40
TOTAL	10	100



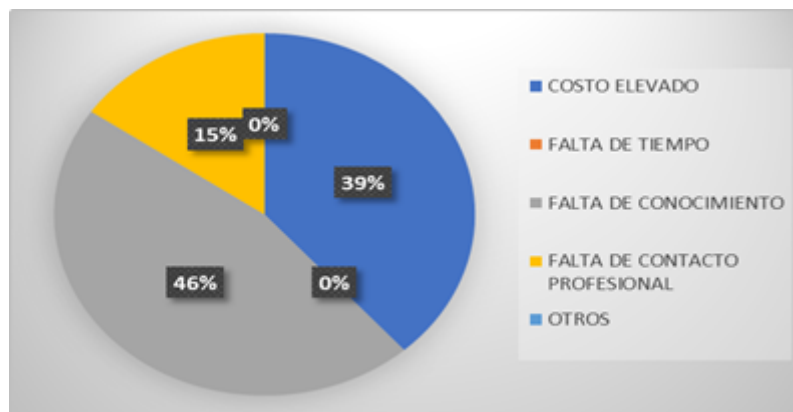
2. ¿Considera usted que la planificación estratégica contribuya al desarrollo de la empresa?

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
MUCHO	6	60
POCO	4	40
INDIFERENTE	0	0
NADA	0	0
TOTAL	10	100



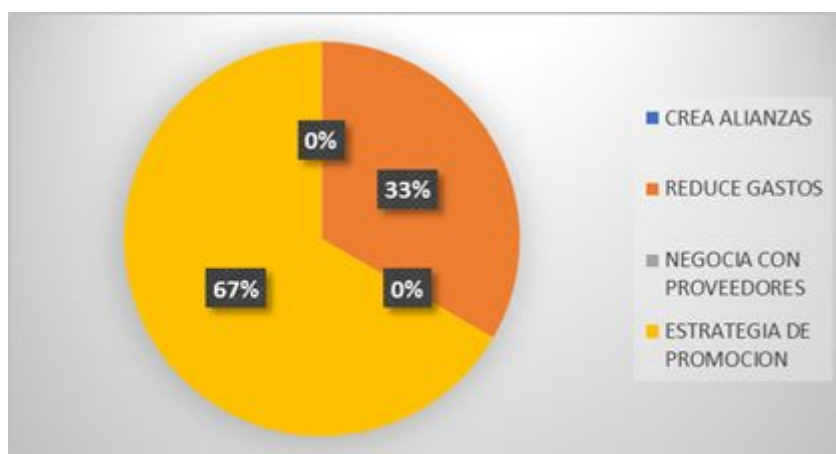
3. ¿Por qué usted no cuenta con una planificación estratégica adecuada?

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
COSTO ELEVADO	5	38,46
FALTA DE TIEMPO	0	0,00
FALTA DE CONOCIMIENTO	6	46,15
FALTA DE CONTACTO PROFESIONAL	2	15,38
OTROS	0	0,00
TOTAL	13	100



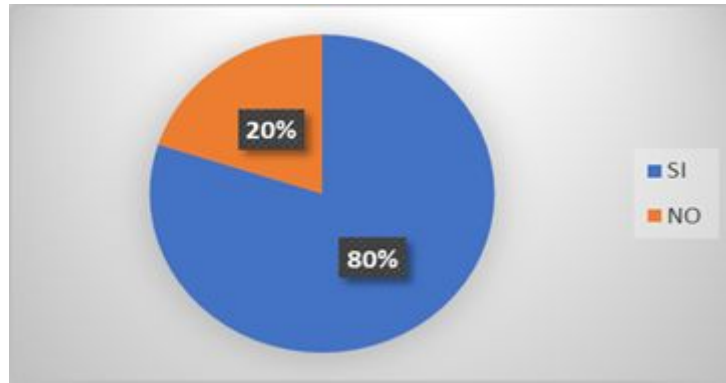
4. ¿Cómo hace usted para sobrellevar la escasez de su negocio?

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
CREA ALIANZAS	0	0,00
REDUCE GASTOS	4	33,33
NEGOCIA CON PROVEEDORES	0	0,00
ESTRATEGIA DE PROMOCION	8	66,67
TOTAL	12	100



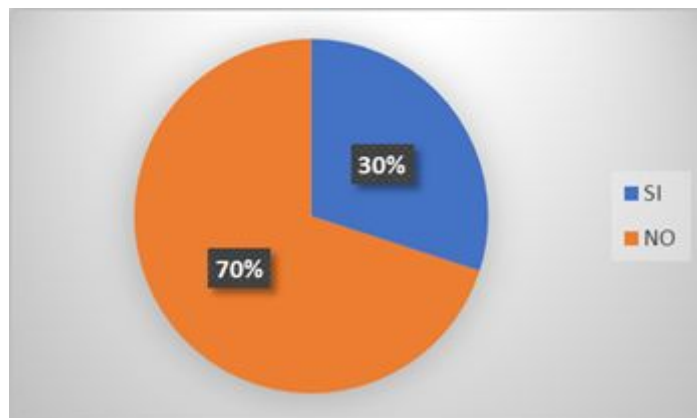
5. ¿Ha recibido asesoramiento para emprender su negocio?}

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	8	80
NO	2	20
TOTAL	10	100



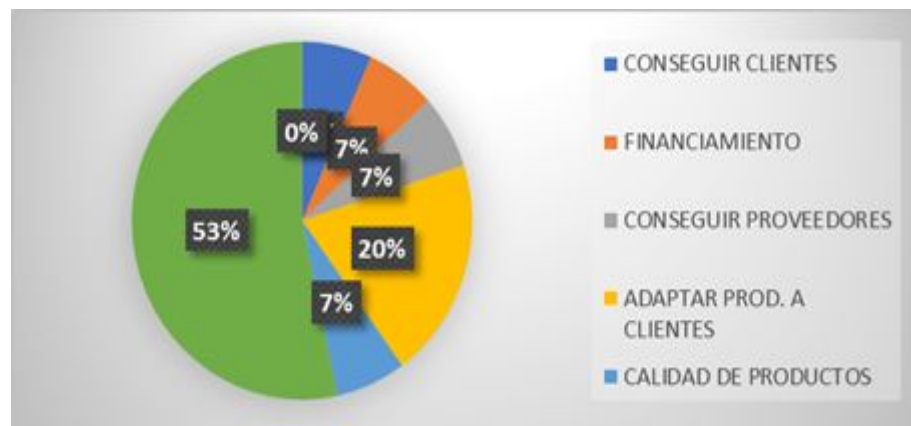
6. ¿Cree usted que su negocio tiene ventaja competitiva?

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	3	30
NO	7	70
TOTAL	10	100



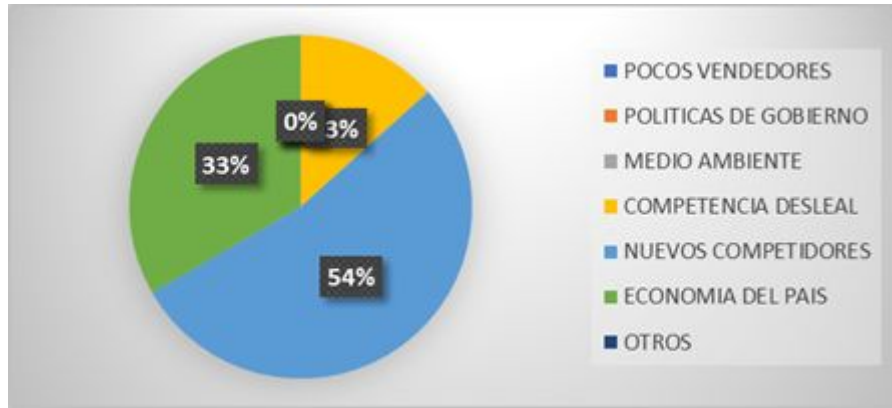
7. ¿Cuáles son los inconvenientes que tiene que enfrentar con más frecuencia su negocio?

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
CONSEGUIR CLIENTES	1	6,67
FINANCIAMIENTO	1	6,67
CONSEGUIR PROVEEDORES	1	6,67
ADAPTAR PROD. A CLIENTES	3	20,00
CALIDAD DE PRODUCTOS	1	6,67
EXCESO DE COMPETIDORES	8	53,33
OTROS	0	0,00
TOTAL	15	100,00



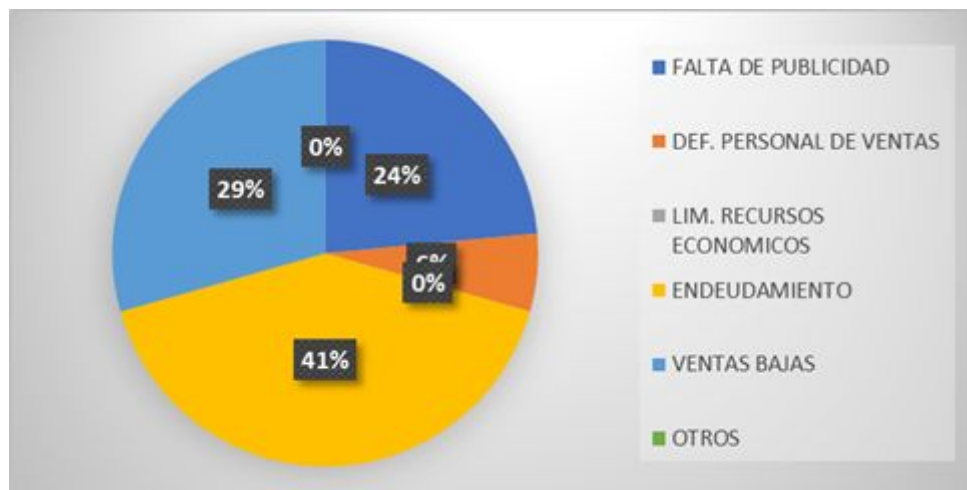
8. ¿Qué factores negativos externos a la empresa afectan a su negocio?

NUEVOS	CANTIDAD	%
POCOS VENDEDORES	0	0,00
POLÍTICAS DE GOBIERNO	0	0,00
MEDIO AMBIENTE	0	0,00
COMPETENCIA DESLEAL	2	13,33
NUEVOS COMPETIDORES	8	53,33
ECONOMIA DEL PAIS	5	33,33
OTROS	0	0,00
TOTAL	15	100,00



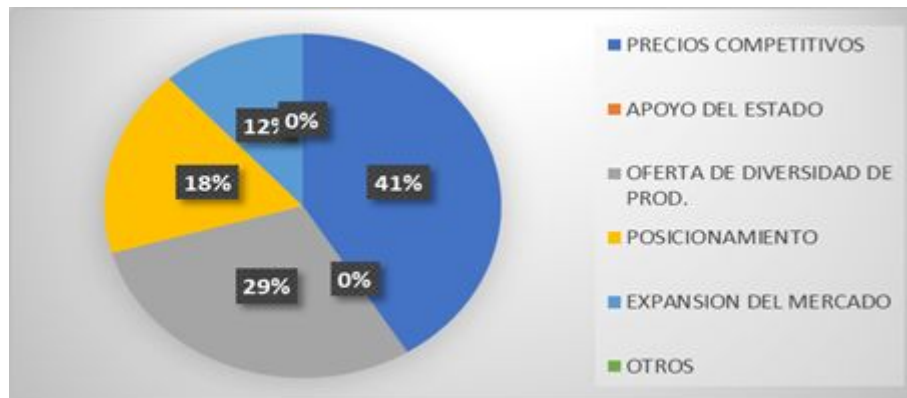
9. ¿Señala que factores internos en la empresa no les permite crecer?

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
FALTA DE PUBLICIDAD	4	23,53
DEF. PERSONAL DE VENTAS	1	5,88
LIM. RECURSOS ECONOMICOS	0	0,00
ENDEUDAMIENTO	7	41,18
VENTAS BAJAS	5	29,41
OTROS	0	0,00
TOTAL	17	100,00



10. ¿Qué oportunidades presenta su negocio en el mercado para mantenerse en sus actividades?

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
PRECIOS COMPETITIVOS	7	41,18
APOYO DEL ESTADO	0	0,00
OFERTA DE DIVERSIDAD DE PROD.	5	29,41
POSICIONAMIENTO	3	17,65
EXPANSION DEL MERCADO	2	11,76
OTROS	0	0,00
TOTAL	17	100,00



11. ¿Qué Estrategias usted utiliza al momento de vender su producto?

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
BUENA ANTECION AL CLIENTE	9	60,00
PUBLICIDAD EN REDES SOC.	1	6,67
VARIEDAD DE PRODUCTOS	2	13,33
PROMOCION EN VENTAS	3	20,00
OTROS	0	0,00
TOTAL	15	100,00

