



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

**Año: VIII Número: 1 Artículo no.:53 Período: 1 de Septiembre al 31 de diciembre, 2020**

**TÍTULO:** La planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de las microempresas.

**AUTORES:**

1. Máster. Zoila Mirella Mariscal Rosado.
2. PhD. Jorge Ruperto Rodríguez López.
3. Máster. Esther Karina Castro Pataron.

**RESUMEN:** Las microempresas, en la actualidad, contribuyen al crecimiento del empleo en Ecuador. Este modelo de gestión facilita la producción de bienes y servicios a la economía. Mejorar las estrategias organizacionales representa una actividad que garantizaría la rentabilidad de las microempresas. La presente investigación tiene como objetivo proponer un instrumento de planificación estratégica direccionado a la mejora de la rentabilidad de las microempresas. El instrumento creado facilita el control, monitoreo y evaluación contribuyéndose a mejorar la competitividad en el mercado y la rentabilidad de éstas. El instrumento propuesto consta de tres fases que en su conjunto garantizan el flujo de trabajo de la planificación. Por último, es presentado un estudio de caso donde se aplica el instrumento propuesto.

**PALABRAS CLAVES:** Planificación estratégica, rentabilidad, microempresas, impacto económico.

**TITLE:** Strategic planning and its impact on the profitability of micro-enterprises.

**AUTHORS:**

1. Master. Zoila Mirella Mariscal Rosado.
2. PhD. Jorge Ruperto Rodríguez López.
3. Master. Esther Karina Castro Pataron.

**ABSTRACT:** Microenterprises currently contribute to job growth in Ecuador. This management model facilitates the production of goods and services for the economy. Improving organizational strategies represents an activity that would guarantee the profitability of microenterprises. This research aims to propose a strategic planning instrument aimed at improving the profitability of microenterprises. The instrument created facilitates control, monitoring and evaluation, helping to improve market competitiveness and profitability. The proposed instrument consists of three phases that together guarantee the planning workflow. Finally, a case study is presented where the proposed instrument is applied.

**KEY WORDS:** Strategic planning, profitability, micro-businesses, economic impact.

**INTRODUCCIÓN.**

Una microempresa es un negocio personal o familiar en el área del comercio, producción o servicios que emplea menos de 10 personas, el cual es poseído y operado por una persona individual o una familia o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante fuente de ingresos para el hogar.

La Cámara de la Pequeña Industria del Ecuador define a la microempresa como aquellas organizaciones que emplean hasta 10 trabajadores y poseen un capital fijo de hasta \$ 20.000,

descontando lo que corresponde a edificios y terrenos (Vaca, Ronquillo, Fajardo, Ruiz, & Vaca, 2016). En Ecuador existen aproximadamente 816.553 microempresas, siendo el mayor número dentro del total de empresas del país, las cuales además emplean a alrededor de 740.658 personas (INEC, 2018).

Analizar la rentabilidad y el desempeño organizacional en las microempresas y su influencia en el cumplimiento de los objetivos y la competitividad, nunca había sido tan importante como en la actualidad, que están ocurriendo cambios drásticos de índole social, ambiental y económica, generados por la pandemia global conocida como COVID-19.

En el país, las microempresas presentan problemas de rentabilidad, ya que sus actividades económicas son limitadas y frágiles, sobreviven con lo que se logra diariamente por lo que se sugiere que para mantenerse en el mercado deben lograr altos niveles de ventas y de rentabilidad.

De acuerdo con (Contreras, 2006), las principales problemáticas que experimentan las microempresas son la competencia excesiva, la falta de clientes, las bajas ganancias, la falta de crédito, los problemas con las autoridades, los pagos retrasados y conflictos con los clientes.

Bajo ese contexto, es necesario ser competitivos en el mercado y para lograrlo es necesario la introducción y aplicación de herramientas administrativas modernas como es el caso de la planificación estratégica. La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Batista Hernández & Estupiñán Ricardo, 2018).

Es el proceso encargado de otorgar direccionalidad a las organizaciones con la fijación de objetivos para su posterior consecución, permitiendo de esta manera que la organización se

adapte al entorno competitivo en el que realiza sus actividades por medio de actividades planificadas. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos estratégicos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de estrategias para alcanzar dichos objetivos. Es el proceso que establece la estrategia a seguir y que permite alcanzar a medio o largo plazo los objetivos estratégicos definidos previamente (Martínez, 2007).

En toda organización debe estar claro hacia dónde se estima llegar manejando un pensamiento estratégico, en (Gutierrez 2012) se afirma: Ha sido encaminado por mucho tiempo a la formulación de diversas acciones para el logro de los objetivos organizacionales, siendo cada una de las áreas de la empresa la responsable del alcance de estos. La estrategia es mucho más que eso, es saber en qué contexto ubicarse para llevar a la organización más allá de los objetivos propuestos, es tener en cuenta factores como la forma de pensar del estratega y cómo lleva a la práctica su pensamiento; es decir, cómo materializa su visión de la realidad a través del uso de diversas herramientas gerenciales disponibles para ello.

Porter define, que al aplicar las cinco fuerzas o factores esenciales, estos determinarán la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento determinado, lo que la organización debe evaluar son sus recursos y objetivos en relación con las fuerzas descritas las mismas que las determina en cinco (Porter, Kramer, & Lorsch, 2009).

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Trazar medidas estratégicas implica (Alava, Murillo, Zambrano, & Zambrano Vélez, 2018; Johnson, Scholes, Whittington, López, & Mazagatos, 2006):

- Establecer la dirección de la organización a largo plazo.
- Definir el alcance de las actividades de la organización.
- Contemplar la consecución de una ventaja respecto a los competidores.
- Abordar los cambios del entorno empresarial.
- Crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica).
- Analizar los valores y expectativas de las partes interesadas.

De acuerdo con Pablo Orlandi, dentro de los aportes más importantes de las microempresas para la actividad económica se encuentran el estímulo que ejercen a la actividad privada a partir del desarrollo de habilidades emprendedoras que logran modificar sustancialmente la oferta y la demanda. De esta manera, ayudan a la diversificación de la actividad económica y realizan un importantísimo aporte a las exportaciones y al comercio. Las microempresas constituyen una generadora de empleo con una gran flexibilidad para adaptarse al cambio (Orlandi, 2006), aunque esta última no se está aprovechando en todo su potencial.

Atendiendo a los elementos mencionados anteriormente, se define como objetivo de la investigación proponer un instrumento de planificación estratégica direccionado a la mejora de la rentabilidad de las microempresas. Para tal efecto, se toma como unidad de análisis a las microempresas de Babahoyo en la provincia de Los Ríos en Ecuador.

## DESARROLLO.

Las microempresas ecuatorianas tienen una participación importante en el desarrollo económico del país y su crecimiento ha sido significativo debido a la cantidad de empleo que ellas generan (Vera, Suntaxi, Alcívar, Ricardo, & Rodríguez, 2018); sin embargo, con el estudio de los informes proporcionados por organizaciones como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), se evidencia que trabajan de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen e incorporan nuevas inversiones, líneas de producto o departamentos sin la adecuada planeación. No tienen un sistema de gestión, ni existen objetivos claros para todos los miembros de la empresa. Basados en situaciones similares, pero en otros contextos, varios autores han propuesto una serie de pasos a seguir, a manera de Modelos de Planificación Estratégica (Bergmann & Strecker, 2018; Fong & Fong, 2009; Malekhosseiny, 2011; Mamonova & Mamonov, 2008), algunas de estas propuestas se muestran en las Tablas 1-4.

Tabla 1. Modelo de Planificación Estratégica propuesto por Alfred Chandler (1990).

(Chandler, 1990)
1-Determinación de la misión o razón de ser.
2-Determinación de la estrategia.
3-Determinación de las tácticas.
4- Determinación de los proyectos.

Tabla 2. Modelo de Planificación Estratégica propuesto por Harold Koontz (1976).

(Koontz, 1976)
1-Los diversos insumos organizacionales.
2-El perfil de la empresa.
3-Orientación de Alta Gerencia.
4-Objetivos de la Empresa.
5-El ambiente interno actual.
6-El ambiente externo.
7-Desarrollo de las estrategias.
8-Planeación e implementación.

Tabla 3. Modelo de Planificación Estratégica propuesto por Guillermo Guerra (2002).

(Guerra, 2002)
2-Determinación de la misión a partir del entorno.
2-Fijación de las políticas generales.
3-Determinación de fortalezas y habilidades.
4-Determinación de oportunidades y amenazas.
5-Determinación de objetivos estratégicos.
6-Elección de alternativas estratégicas.
7-Preparación de los programas de acción.
8-Organización y control del plan.

Tabla 4. Modelo de Planificación Estratégica propuesto por Marwin Bower (1966).

(Bowers, 1966)
1-Establecimiento de objetivos.
2-Estrategia de planificación.
3-Establecimiento de Metas.
4-Desarrollar la filosofía de la compañía.
5-Establecer políticas.
6-Planear la estructura de la organización.
7-Proporcionar el personal.
8-Establecer los procedimientos.
9-Proporcionar instalaciones.
10-Proporcionar el capital.
11-Establecimiento de normas.
12-Establecer programas directivos y planes organizacionales.
13-Proporcionar información controlada.
14-Motivar a las personas.

Cuando se analiza el contexto organizacional de las microempresas de Babahoyo en la provincia de Los Ríos en Ecuador, resulta en que no existe la infraestructura suficiente ni los niveles de capacitación para implantar a cabalidad uno de los modelos anteriormente analizados pero si se pueden tomar como referentes para la creación de un instrumento de planificación estratégica encaminado a aumentar la rentabilidad de las microempresas y consecuentemente volverlas más competitivas en el mercado actual. Partiendo del estudio de estos modelos, en esta investigación se propone la implementación del siguiente instrumento.

## **Instrumento de planificación estratégica para microempresas.**

El instrumento de planificación estratégica propuesto en esta investigación consta de tres fases, tal como muestra la figura 1. Cada una de estas actividades se describirá posteriormente.



Figura 1. Fases de la planeación estratégica en las microempresas.

### **Fase I. Diagnóstico.**

Se realiza un diagnóstico integral de la microempresa, donde debe quedar identificado el estado actual en el que se encuentra, a partir del análisis de diferentes variables institucionales dentro de las que se destacan: acceso al financiamiento, liquidez, tecnología, recursos humanos, exportaciones, proveedores, tamaño de la empresa y programas de certificación de la calidad, entre otros. Debe quedar diagnosticado, además el ambiente de la organización.

Como actividades de esta fase debe realizarse:

- Identificación y priorización de las variables institucionales.
- Identificación de los interesados en la microempresa.

Como salida de esta fase debe generarse:

- Listado de las variables institucionales objeto de la planeación estratégica de la microempresa, ordenadas por prioridad e impacto.
- Actualización de la misión y visión institucional.
- Listado priorizado según impacto e interés de las personas, grupos e instituciones interesadas en la microempresa.



**Fase II. Plan estratégico.**

Es en esta fase donde se identifica el estado ideal que la microempresa aspira a alcanzar, a partir de la definición de las metas deseadas por cada una de las variables institucionales identificadas en la Fase I. Es en esta fase donde se definen los objetivos estratégicos generales que el microempresario aspira a cumplir de manera que le genere mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Se deben identificar además los indicadores de efectividad que representen el logro de los objetivos, para poder realizar mediciones óptimas de los objetivos planteados previamente.

Como actividades de esta fase debe realizarse:

- Realización del análisis FODA en la microempresa.
- Identificación y priorización de los objetivos estratégicos.
- Identificación de la mejor estrategia.

Como salida de esta fase debe generarse:

- Informe con resultados del análisis FODA.
- Listado de los objetivos estratégicos de la microempresa ordenados por prioridad y con sus respectivos indicadores de efectividad.
- Listado de estrategias asociadas a cada variable institucional.

**Fase III. Control.**

En esta fase se realiza el monitoreo y control de cada una de las actividades del instrumento.

Como actividades de esta fase debe realizarse:

- Análisis de la variación del comportamiento de las variables institucionales.
- Chequeo del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la microempresa.
- Realización de propuestas de mejora en las estrategias de la microempresa.

Como salida de esta fase debe generarse:

- Informe con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Plan de mejora continua de las estrategias de la microempresa.

### **Estudio de caso.**

Como consecuencia de las medidas estratégicas adoptadas, es probable que la planeación estratégica tenga una naturaleza compleja. Pueden surgir situaciones de incertidumbre que afecten las decisiones operativas lo que puede implicar la valoración de realizar cambios considerables en la organización. El instrumento de planificación estratégica para la mejora de la rentabilidad de las microempresas se aplicó en 7 microempresas de Babahoyo, en la provincia de Los Ríos que aceptaron dar los primeros pasos en cuanto planeación estratégica y cultura organizacional.

En esta investigación se muestra los resultados en una microempresa destinada a la fabricación de productos de medicina natural tradicional. Los datos identificativos de esta microempresa se omitirán para no develar elementos estratégicos de interés para el mercado competitivo.

Se realizó una valoración del contexto actual en que se desempeña la microempresa. El punto de partida fue la actualización de la misión y visión de ésta, las cuales sufrieron cambios sustanciales debido al impacto que tiene en este sector la nueva pandemia COVID-19. El diagnóstico realizado constató que en el Ecuador el conocimiento tradicional relacionado con la etnobotánica es altamente valorado en estos tiempos.

Aplicando métodos de la investigación científica como la encuesta se logró obtener un listado preliminar de las variables institucionales. Para este caso se muestran las tres variables que mayor impacto y prioridad se le otorgó a partir del consenso de expertos.

Variable 1: Certificación de calidad.

Variable 2: Acceso al financiamiento.

Variable 3: Exportación de productos.

Interesado 1: Población ecuatoriana.

Interesado 2: Asociación de Profesionales Naturópatas del Ecuador.

Interesado 3: Ministerio de Salud Pública (MSP).

El análisis FODA realizado en la microempresa permitió identificar las principales Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades a los que se enfrenta actualmente y en consecuencia del resultado obtenido se identificaron los objetivos estratégicos. La matriz FODA se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Matriz FODA de la microempresa.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de capacitación de los empleados.</li> <li>✓ Falta de avales de calidad institucionalizados.</li> <li>✓ Poca exportación hacia otras regiones del país.</li> <li>✓ Poco acceso al financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procedimientos burocráticos.</li> <li>✓ Restricciones sanitarias.</li> <li>✓ Aumento de la competencia</li> <li>✓ Dificultades para la adquisición de las materias primas.</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento tradicional acumulado</li> <li>✓ Variedad de plantas medicinales en Ecuador.</li> <li>✓ Herbario con crecimiento y actualización continua.</li> <li>✓ Reconocimiento de la calidad de los productos.</li> <li>✓ Fidelidad de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incremento de la demanda de productos tradicionales.</li> <li>✓ Apoyo del Ministerio de Salud Pública.</li> <li>✓ Pedidos a domicilio de los clientes.</li> <li>✓ Aumento de la confianza en los tratamientos tradicionales.</li> </ul>

Una vez realizado el análisis FODA, se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

1. Elevar la calidad y eficiencia de la producción.
2. Satisfacer con calidad las necesidades del cliente
3. Incrementar el impacto económico y social y la visibilidad de los productos de la microempresa.

4. Incrementar la eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión empresarial e integrar todos los procesos productivos.
5. Actualizar los procesos de producción con la introducción de nuevas tecnologías.
6. Lograr estabilidad y capacitación de los empleados de la microempresa.
7. Documentar adecuadamente los procedimientos que se siguen en la producción.
8. Expandir el área de venta de los productos.

Los indicadores para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos se muestran a continuación:

1. Cumplir en un 95 % de los planes de producción establecidos.
2. Se le da respuesta al 100 % de los pedidos en línea que realizan los clientes.
3. Se mantiene la permanencia de los empleados de la microempresa en un 90%.
4. Se le ofrece capacitación etnobotánica al 100% de los empleados.
5. Se actualiza la tecnología del 75 % de los procesos productivos.
6. Se incrementan las ventas en un 25 % con respecto al añoanterior en igual período.

## **CONCLUSIONES.**

Las microempresas contribuyen al crecimiento del empleo en Ecuador y aportan de manera significativa en la producción de bienes y servicios a la economía. Mejorar sus estrategias organizacionales y crear instrumentos de control, monitoreo y evaluación contribuye a mejorar la competitividad en el mercado y la rentabilidad de éstas.

Crear una cultura organizacional en las microempresas puede realizar una importante contribución a los programas de desarrollo del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Alava, R. P., Murillo, J. M., Zambrano, R. B., & Zambrano Vélez, M. I. (2018). PEST Analysis Based on Neutrosophic Cognitive Maps: A Case Study for Food Industry. *Neutrosophic Sets and Systems*, 21(1), 10.
2. Batista Hernández, N., & Estupiñán Ricardo, J. (2018). Gestión empresarial y posmodernidad: Infinite Study.
3. Bergmann, A., & Strecker, S. (2018, July). Toward Modeling Strategic Plans: Requirements & Language Design Considerations. In *2018 IEEE 20th Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 2, pp. 11-20). IEEE.
4. Bowers, M. (1966). The will to manage. Corporate success through programmed management.
5. Contreras, R. (2006). Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. De acuerdo a los resultados INEGI, 2006. (Electrónica Gratuita). Eumed.net.
6. Chandler, A. D. (1990). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise (Vol. 120): MIT press.
7. Fong, B., & Fong, A. C. M. (2009, October). Effective strategic planning for successful e-commerce project completion and deployment. In *2009 16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. 341-344). IEEE.
8. Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI* (No. 98). Agroamérica.
9. Gutiérrez, J. A. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28(122).
10. INEC. (2018). Directorio de Empresas y Establecimientos, año 2018. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

11. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). Dirección estratégica (Vol. 5): Prentice Hall.
12. Koontz, H. (1976). Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, terj. Ridwan, M. Anwar. Jakarta: Bharata.
13. Malekhosseiny, F. (2011, April). Planning strategic in the form of scientific and practicable model and format of integration workshop (Hormozgan Electric Distribution Company selected as a case study). In *16th Electrical Power Distribution Conference* (pp. 1-9). IEEE.
14. Mamonova, N. V., & Mamonov, V. I. (2008, June). Models and methods of enterprise strategic planning automation. In *2008 Third International Forum on Strategic Technologies* (pp. 322-324). IEEE.
15. Martínez, J. M. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estratégica, BSC: Ediciones Díaz de Santos.
16. Orlandi, P. (2006). Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador–CEDEX. Argentina: Universidad de Palermo.
17. Porter, M. E., Kramer, M. R., & Lorsch, J. W. (2009). Ser competitivo: Barcelona, España.
18. Vaca, L. F., Ronquillo, M. F., Fajardo, C. V., Ruiz, D. T., & Vaca, L. F. (2016). La Asociatividad Microempresarial, como mecanismo productivo sostenible: Caso Cantón Milagro–Ecuador. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 20 (78).
19. Vera, D. C., Suntaxi, A. V. T., Alcívar, G. C. I., Ricardo, J. E., & Rodríguez, M. D. O. (2018). Políticas de inclusión social y el sistema de ingreso a las instituciones de educación superior del Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(1).  
<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/articloe/view/925>

**DATOS DE LOS AUTORES.**

- 1. Zoila Mirella Mariscal Rosado.** Magíster en Dirección de Empresas con Énfasis En Gerencia Estratégica. Docente de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, UNIANDES-Ecuador. E-mail: [ub.c.contabilidad@uniandes.edu.ec](mailto:ub.c.contabilidad@uniandes.edu.ec)
- 2. Jorge Ruperto Rodríguez López.** Doctor en Ciencias Económicas. Docente de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, UNIANDES-Ecuador. E-mail: [ub.jorgerodriguez@uniandes.edu.ec](mailto:ub.jorgerodriguez@uniandes.edu.ec)
- 3. Esther Karina Castro Pataron.** Magíster en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Docente de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, UNIANDES-Ecuador. E-mail: [ub.coordinacionsg@uniandes.edu.ec](mailto:ub.coordinacionsg@uniandes.edu.ec)

**RECIBIDO:** 2 de junio del 2020.**APROBADO:** 29 de junio del 2020.