



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619>

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

*La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las
microempresas*

*Strategic planning and its contribution to the organizational development of
microenterprises*

*Planejamento estratégico e sua contribuição para o desenvolvimento
organizacional das microempresas*

Sandra Patricia Tóala-Bozada ^I
sandra.toala@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0214-1897>

Flor Azucena Tóala-Bozada ^{II}
flor.toala@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3588-9407>

Aron David Cañarte-Baque ^{III}
acañarte.ceo@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6881-9870>

Correspondencia: sandra.toala@unesum.edu.ec

***Recibido:** 30 de diciembre del 2021 ***Aceptado:** 25 de enero de 2022 * **Publicado:** 26 de febrero de 2022

- I. Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Doctora en Administración, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Ingeniero Comercial, Docente Universidad Estatal del sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- II. Magister en Administración Pública, Contador Público, Ingeniera en Auditoría, Docente Universidad Estatal del sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- III. Licenciado en Informática, Ingeniero en Sistemas Computacionales, Investigador Independiente, Ecuador.

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo conocer como la planeación estratégica aporta al crecimiento de las microempresas, basándose en conocimientos científicos aplicables a la estructura de las empresas, donde mediante su aplicación se pretende mejorar su desempeño y así lograr un desarrollo empresarial y de tal manera contribuir al crecimiento económico del sector. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó los métodos descriptivo, analítico y sintético y la técnica de la encuesta, la que se realizó a 50 microempresas. Donde se obtuvo los siguientes resultados que ponen como evidencia que, el 36% de las microempresas encuestadas no cuenta con una planificación estratégica básica, y casi la totalidad de microempresas la realizan de forma empírica, lo que conlleva a que el 72% de las microempresas no haya tenido un crecimiento considerable, donde según estudios se ha demostrado que el 46 a 63%. De una microempresa liquide en sus primeros cuatro años de vida

Palabras claves: microempresas; planificación estratégica; análisis interno y externo; técnicas; herramientas.

Abstract

This research aims to know how strategic planning contributes to the growth of microenterprises, based on scientific knowledge applicable to the structure of companies, where through its application it is intended to improve their performance and thus achieve business development and thus contribute to the economic growth of the sector. For the development of this research, the descriptive, analytical and synthetic methods and the survey technique were used, which was carried out on 50 micro-enterprises. Where the following results were obtained, which show that 36% of the microenterprises surveyed do not have basic strategic planning, and almost all microenterprises carry it out empirically, which means that 72% of microenterprises has not had a considerable growth, where according to studies it has been shown that 46 to 63%. From a liquidated microenterprise in its first four years of life

Keywords: microenterprises; strategic planning; internal and external analysis; techniques; tools.

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo conhecer como o planejamento estratégico contribui para o crescimento das microempresas, baseado em conhecimentos científicos aplicáveis à estrutura das

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

empresas, onde através de sua aplicação se pretende melhorar seu desempenho e assim alcançar o desenvolvimento empresarial e assim contribuir para o crescimento econômico das empresas. o setor. Para o desenvolvimento desta pesquisa foram utilizados os métodos descritivo, analítico e sintético e a técnica de survey, que foi realizada em 50 microempresas. Onde foram obtidos os seguintes resultados, que mostram que 36% das microempresas pesquisadas não possuem planejamento estratégico básico, e quase todas as microempresas o realizam de forma empírica, o que significa que 72% das microempresas não tiveram um crescimento considerável, onde segundo estudos foi demonstrado que 46 a 63%. De uma microempresa liquidada em seus primeiros quatro anos de vida

Palavras-chave: microempresas; planificação estratégica; análise interna e externa; técnicas; Ferramentas.

Introducción

La planificación estratégica determina el plan de acción, establece los objetivos y las herramientas que se utilizarán para el cumplimiento de los mismos. Según el Registro Oficial 351, en el que encuentra el Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (2010) artículo 53, expresa que “la microempresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios”.

A partir de los conceptos descritos, se puede expresar que la planificación estratégica busca el crecimiento de las empresas, a partir de la aplicación de herramientas que faciliten el análisis interno, como: (matriz MEFI, cadena de valor, sistema de valor y mapa del sistema de valor) y externo (cinco fuerzas competitivas de Porter, análisis PESTEL y análisis FODA-de la organización).

En Ecuador las PYMES aproximadamente representan el 80% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, dentro de estas PYMES la mayor parte de empresas se encuentran segmentadas en el sector micro empresarial, el cual representa aproximadamente el 62% del total de empresas, de las cuales el 92% representa al sector productivo, además estas, representan el 85% de empleo, y participan en el 76% de producción nacional en forma general. Lo que permite ser consideradas el sector que crea casi el 100% de productos y servicios que las personas ecuatorianas consumen en el día a día, de igual manera absorben indirectamente el 89% de la mano de obra indirecta, así como el 25% del PIB no petrolero.

A partir de los datos descritos, se puede percatar que las microempresas son las que están dinamizando la economía, participando activamente en el desarrollo local y económico. Pero estas microempresas

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

suelen tener un alto porcentaje de probabilidades a desaparecer, donde las principales causas son la falta de preparación de los propietarios o administradores y los limitados recursos económicos con que cuentan.

En el marco descrito, resulta imprescindible establecer un estudio que se base en el desarrollo de las capacidades administrativas que impulse a modernizar y enfrentar con seguridad los retos que se presentan en el mercado. Para ello se presenta este trabajo investigativo, el cual se encuentra alineado a una metodología teórica, explicativa y práctica, que permite un entendimiento amplió lo que es la planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

Justificación

La naturaleza de un planeación estratégica se en el origen y evolución que trasciende a través del tiempo, es indispensable conocer sus concepciones bajo diferentes puntos de vista, determinando su importancia e impacto que genera un una microempresa. El conocimiento de su existencia exige investigara fondo la función que representa dentro del mundo empresarial competitivo

En épocas modernas al finalizar la segunda guerra mundial el sector empresarial comenzó a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables (la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad, y un ambiente cambiante) surgió entonces la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos y vertiginosos y como repuesta los gerentes comienzan a utilizar la planeación estratégica, las mismas que con sus características modernas permite la permanencia y competitividad comercial y productiva

Desarrollo

El establecer el curso de acción de la organización implica planificar un crecimiento organizacional, desarrollar ventajas competitivas, eliminar las dudas sobre cómo será el progreso de la empresa y cumplir los objetivos, son algunas de las ventajas que implica tener una correcta planificación estratégica a corto y largo plazo.

Sallenave (2002) manifestó que

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos (pág. 18).

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

Es decir, la planeación estratégica determina el curso de acción que toma una organización, donde mediante las estrategias se intenta alcanzar los objetivos, en la que estos objetivos determinan a dónde quiere llegar la organización, y la planificación estratégica responde a la interrogante de cómo llegar a cumplirlos

La planificación estratégica es un instrumento que ayuda a la organización a linearse a los propósitos institucionales, ayudando que esta sea más proactiva.

Fred David (2013) Manifiesta que existen tres etapas en el proceso de planificación estratégica. La primera de las etapas es la formulación de estrategias, en la que se incluye la misión y visión, además de realizar un análisis del ambiente, con el fin de detectar debilidades y fortalezas de la organización y la determinación de amenazas y oportunidades de una firma externa

. Mintzberg, Ahlstrad, & Lampel (2008) expresó que “los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluye la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresa la organización”.

Prosiguiendo, la toma de decisiones es fundamentan al momento de la formulación estrategia por lo que la empresa quiere sobresalir, a comparación con la competencia tomando en cuenta que es favorable y perjudicial para ellos, interviniendo así el análisis del entorno en ambas partes, pero basándose en los objetivos previamente planteados.

De igual manera Hax y Majluf (1996) señaló que:

Donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información además de suponer el nexo de unión entre la planificación y la implementación o puesta en práctica de los programas y planes de actuación establecidos.

Es decir, es el momento donde interactúan todos los departamentos de la empresa para poder cumplir con una misma estrategia, de forma que se vinculan el rendimiento de los empleados con las comodidades que les ofrece la organización, para que así desarrollen habilidades dentro del ámbito laboral pudiendo ser capaz de manejar la información de la misma.

La segunda etapa es la implantación de la estrategia, donde David (2013) señala “que en esta etapa se coordina y se le asignan a todos los miembros de la empresa tareas que contribuyan al cumplimiento de objetivos”. Para García y otros (2017) “es etapa requiere que los empleados se

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

sientan motivados e identificados con la empresa, además de tener metas, políticas y recursos que ayuden a que las estrategias sean llevadas a cabo de manera exitosa”.

De acuerdo a lo manifestado por los autores citados en el párrafo anterior, todos llegan a un mismo análisis, donde las actividades realizadas se relacionan directamente con las metas y objetivos planteados en la etapa anterior, de esta manera enfocarse plenamente entre los empleados y la alta gerencia que trabajen entre si de una manera exigente para poder cumplir dichos requerimientos dentro de la organización.

Parra, Duran y Romero (2017) señalan que:

Sostienen que las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la importancia de la estrategia. Las actividades de ejecución de estrategias afectarán a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe responder a los diferentes procesos que a su bien estén orientados desde su plan general de trabajo.

En efecto, las capacidades que llega a desarrollar el empleado ayudan en mucho para que intervenga el gerente en completar, para así desarrollarlas en el ámbito laboral, porque el empleado forma parte directa para que los objetivos que la empresa se plantea, se cumplan porque es el sujeto principal e importante dentro de la organización.

La tercera etapa es la evaluación de estrategias, David (2013) manifiesta “que los gerentes necesitan estar revaluando las estrategias y muchas de las veces modificándolas porque no siempre las estrategias funcionan adecuadamente, por lo tanto deben ser modificados conforme los cambios en los factores internos y externos”. En otras palabras, en esta etapa se verifica la implantación y formulación de estrategias realizadas anteriormente para ver el crecimiento o la disminución en la organización, es donde el gerente comprueba si las estrategias se complementan con los objetivos ya planteados y si se unifica el análisis del entorno con los recursos humanos de la empresa, para de esta manera realizar modificaciones o no.

Asi mismo se deduce la existencia de tres actividades básica (1) el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa; (2) la comparación de los resultados esperados con los resultados reales; y (3) la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes, concluyendo a la etapa final de la dirección estratégica.

En todo caso, se muestran las evidencias encontradas con los pasos que sostiene David, con una respectiva retroalimentación para que la evaluación sea eficaz y eficiente, para que los gerentes encuentren niveles y cifras satisfactorias con un rumbo tanto a corto como a largo plazo y así poder

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

corregir los problemas de una manera rápida, por lo que los empleados y la gerencia son capaces de poder sobre llevarlo.

Un análisis del entorno se lo realiza con el fin de conocer y determinar cuáles son los factores que pueden afectar a la toma de decisiones, dichos factores pueden estar interna como externamente en la organización, por lo tanto, mediante este análisis es posible identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una organización, con el fin de conocer los recursos y factores con los que cuenta la empresa. Además de detectar fortalezas y debilidades, y así poder tomar los correctivos necesarios para convertir estas debilidades en fortalezas y las fortalezas mantenerlas como ventajas competitivas (Fontanilla, 2017).

En cambio, el análisis externo está representado por los factores que están fuera a la empresa, como competencia, proveedores, leyes de mercador, entre otras. Siendo estos factores los que determinen las oportunidades y amenazas de la organización.

Existen varias herramientas las que ayudan a realizar un análisis estratégico en la organización, las herramientas como la matriz Ansoff, la Cadena de Valor, el sistema de valor (SV) y Mapa del Sistema de Actividades (MSA) ayudan a un análisis interno, en cambio, para el análisis externo se pueden utilizar herramientas como las 5 fuerzas competitivas de Porter, análisis PESTEL y el análisis FODA. A continuación, se realizará una explicación breve de cada una de las herramientas mencionadas anteriormente. Entonces, Martínez (2006) expresa:

Para Ansoff, el primer paso del proceso significa definir el concepto del negocio, para lo cual debe establecer cuáles son sus productos–mercados. Es decir, contestar a las preguntas ¿qué productos o servicios ofrece la empresa? y ¿a quiénes se los ofrece? (o ¿quiénes son sus clientes?) (...) Lo que trata de encontrar Ansoff es el “vínculo común” que tienen todos los productos y mercados a los que la empresa atiende, para lo cual se le hace un “seguimiento” a través de los productos-mercados que ha ido atendiendo desde su posición original. (pág. 42).

Esta es una herramienta útil en la toma de decisiones sobre penetración de mercados, desarrollo de productos y diversificación. Este enfoque ayuda a evaluar y elegir la opción que mejor se adapte a la situación de la organización, además, esta herramienta es utilizada cuando una empresa toma la decisión de crecer a nivel corporativo y productivo y no tiene muy clara la dirección a seguir.

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

A continuación, se muestra la estructura de la matriz Ansoff:



Figura 1. Matriz Ansoff, Estrategias de crecimiento
Elaborado por: Roberto Espinosa

Como se demuestra en la gráfica, se obtienen cuatro cuadrantes con información sobre la estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados y estrategia de diversificación. Todo esto beneficia en la toma de decisiones sobre el crecimiento y expansión de las empresas.

Espinosa (2015) donde “los cuadrantes pertenecientes a penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos corresponden a estrategias de crecimiento y el último cuadrante corresponde a una estrategia de diversificación”.

Por otra parte, para Frances (2001), “la cadena de valor es una herramienta que busca determinar una ventaja competitiva. En libros de contabilidad se da en la obtención de un margen, el que está determinado por la diferencia entre el valor y el costo total, donde el valor será asignado en relación al costo y al valor agregado que se le ha añadido al producto”.

Es decir, la cadena de valor busca agregar valor o darle un plus a un producto, mientras más valor se agrega existe la posibilidad de cobrar un mayor valor y por ende se generará un margen.

A continuación, se muestra el formato básico para la elaboración de la matriz correspondiente a la cadena de valor:

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas



Ilustración 2: Cadena de Valor de Michael Porter
Fuente: Aiteco consultores desarrollo y gestión

Como se demuestra en la imagen, Michael Porter agrupa a las actividades en dos, las actividades primarias que están representadas por logística, producción, marketing y ventas, distribución y servicios, y las actividades secundarias o de soporte que están constituidas por la infraestructura, recursos humanos, desarrollo de la tecnología y abastecimiento. La importancia de este enfoque es el valor que se centra en los procesos y actividades relacionada con los clientes, mas no en los gastos o departamentos institucionales

Así mismo, Alvarez y Viltard (2016) expresan en su artículo que, al igual que la cadena de valor, el sistema de valor fue introducido por Michael Porter, la cual busca reducir tiempos y mejorar la frecuencia de entrega de los proveedores a fin de minimizar los costos de transporte y niveles de inventario. Esta herramienta tiene una mejor aplicabilidad en las microempresas, aunque existen autores que no están de acuerdo en la aplicación de esta herramienta, debido a que consideran que crear valor explotando las condiciones del mercado destruyendo así la libre competencia, reflejando un poder mayor de negociación creando barreras de entrada, como consecuencia de esto se obstruye la capacidad de innovar a nuevos emprendimientos.

Porter de igual manera también sugirió el Mapeo del Sistema de actividades lo que consiste en integrar y evaluar todas las actividades internas con el fin de configurarlas y que se muestren consistentes entre sí de tal manera que se fortalezca todo el sistema.

Esta propuesta reconoce tres clases de elementos las que son, competencia básica, actividades principales y opciones estratégicas, las que pueden ser conectadas utilizando líneas principales

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

secundarias. Al evaluar el sistema e incluir estas variables se puede corregir y fortalecer los modelos clásicos.

Sin embargo, al alcanzar un grado de madures mayor estas deben eliminar, fortalecer, mejorar las actividades que tengan un cierto grado de inconsistencia, con el fin de conectar los objetivos con la asignación de actividades y tareas, optimizando el modelo inicial utilizado.

En cambio, Arturo (2015) describe a las 5 fuerzas competitivas de Porter como una herramienta que permite conocer el nivel de competencia que existe en un determinado sector, con el fin de realizar un análisis externo y hacerle frente a las situaciones adversas y aprovechar las oportunidades que se presenten. Las cinco fuerzas están determinadas por la presión de competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores. Un cambio en alguna de las fuerzas, normalmente tiene como consecuencia reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

El factor ecológico para muchas empresas es prioritario, no solo por la ecología, sino la conciencia social de los ciudadanos y organización, reflexionando con leyes al medioambiente, reducción de energía. Incentivos al reciclaje, contaminación por parte de las fábricas y, por último, los legales hacen referencia a las leyes que se regulan por medio de los negocios ya sea nacional e internacional, teniendo conocimientos como: licencias, seguridad social, sectores protegidos y regulados, leyes sobre empleo.

Ponce (2007) manifiesta que el análisis FODA es una herramienta que puede ser utilizada en cualquier ámbito, empresarial, personal, diagnosticando así la situación interna (debilidades y fortalezas) y externa (oportunidades y amenazas) de la organización, obteniendo así una perspectiva general de la situación estratégica.

De igual manera, Riquelme (2016) dice que la matriz o análisis FODA representa al estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ayuda a realizar un análisis de una empresa y a efectuar una correcta toma de decisiones enfocándose en su mercado. Para beneficiar el plan de negocios, mostrando la situación en la que se encuentra la empresa y sus estrategias a futuro.

Además, estas se clasifican en positivas y negativas, las fortalezas tienen la capacidad para fundamentar e innovar en áreas claves, la formación y calidad de los empleados, recursos financieros acorde a la actividad que realizan, presencia en el mercado y las oportunidades ayudan a una entidad

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

mejorar para ser capaz de enfrentar a su competencia, estar atentos para saber cuándo actuar, implementar la tecnología en su producto o servicio. Por otro lado, las negativas como amenazas se encuentran fuera de la empresa, el menor precio que estipula la competencia, la innovación de los competidores y las debilidades puede ser la falta de talento gerencial, el mal manejo de la empresa, la falta de materia prima.

Como ya se mencionó, la matriz FODA se divide en factores internos (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas). Los factores internos proponen a la empresa a reducir y mejorar las situaciones que se encuentren en la misma, teniendo como elementos la producción, el marketing, la organización, lo personal y las finanzas. El segundo factor, busca las posibles respuestas a interrogantes referente a la acción exterior de la entidad, ¿Cómo se manejan?, ¿Cómo es su competencia?, ¿Cuáles son sus defensas para las posibles amenazas, ¿Qué oportunidades se puede buscar?

En resumen, la matriz FODA constituye el punto de partida en la formulación de estrategias y se debe seguir elaborando periódicamente con el fin de determinar si se están cumpliendo los objetivos, además de ayudar como evaluador para ir transformando las debilidades en fortalezas y las fortalezas convertirlas en oportunidades.

De acuerdo a Porter (2008), las estrategias competitivas son la combinación de las metas, propósitos, planes y políticas que ayudan al logro de los objetivos de la empresa, buscan sobresalir de sus amenazas en este caso los competidores, con su desarrollo y capacidades para mantenerse en el mercado. Este sostiene que para lograr una adecuada estrategia competitiva se debe seguir con tres etapas las cuales son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En la primera etapa que es el liderazgo en costos busca reducir los precios, en sí, administrar los recursos para poder producirlos y venderlo a menor costo. Es de mucha ayuda conocer el mercado y saber sobrellevarlo en este caso los cambios, las innovaciones o el control porque de eso depende los costos para que esto no llegue a incurrir en riesgos que perjudiquen a la empresa la segunda etapa La segunda etapa es la diferenciación esto se enfoca en sobresalir de los competidores, utilizando métodos y técnicas para diferenciarse, en este caso con la marca, precio, calidad, publicidad, atención al cliente y demás metodologías con la finalidad de que el consumidor se sienta atraído por el producto, es decir, que llame su atención para poder consumir del mismo, o con el simple hecho de crear un producto innovador que sea aceptado por las personas. Como última, etapa está el enfoque, se trata de

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

la combinación del liderazgo de los costos y la diferenciación, porque se refiere a dirigir el producto a un grupo de personas en específico, es decir, esto se lo realiza por medio de la segmentación de mercado. Se efectúa pensando en las necesidades del consumidor, en la aceptación que esta podría tener y sobre todo que sea innovador para poder posicionarnos en el mercado con un nuevo producto.

Como riesgos que están expuestos a suceder son: el mal uso de la tecnología porque una organización puede sobrevivir sin tecnología, pero no puede crecer sin ella, dado el caso que los empleados deben estar capacitados para utilizarla, la obsesión de buscar la reducción de costos puede llevar a perder la calidad del producto y por último el desequilibrio entre la producción y demanda que vendría favoreciendo a los competidores.

También cuenta con riesgos como: los precios referentes a los del competidor, porque por más que la empresa sea reconocida si su precio es muy elevado le obligará al consumidor buscar otras alternativas, otro riesgo sería la imitación a una marca o empresa específica porque por más semejante que sea, los consumidores preferirán a la marca ya estipulada en el mercado porque ya están acostumbrados a esta y sobre todo el cliente es leal a lo que consume.

Pero puede conllevar a riesgos como: la no aceptación de los consumidores, el desconocimiento del cliente, los precios elevados, el enfoque incorrecto al grupo de consumidores, la inestabilidad dentro del mercado o la falta de financiamiento que llevarían al cierre de la empresa porque si el cliente no consume no hay ingresos dentro de la organización.

Porter muestra estas etapas para seguir un modelo de estrategias competitivas y así poder desarrollar los recursos de la empresa, basándose en las actividades primarias y las actividades de soporte, dando así una mejor participación del mercado. Pero también nos muestra las falencias más relevantes que puede suceder porque no basta solo con conservar un menor precio, si su calidad no es la adecuada, es casi probable que la competencia vea eso como oportunidades para querer posicionarse en el mercado.

Dentro de las estrategias competitivas se debe conocer, saber y analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) tanto internas como externas para poder conocer cómo implementar las estrategias estipuladas por parte de la empresa sin dejar a un lado su misión, visión y objetivos de la misma dentro de ámbito económico y buscando satisfacer al consumidor (Villano, 2015).

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

En síntesis, las estrategias competitivas es la capacidad de obtener ventaja frente a los competidores con las técnicas que se utilizan para operar en el mercado, analizando los riesgos (como resistir o tratar de erradicarlos) y las posibles oportunidades (saberlas aprovecharlas al máximo) que se van dando al transcurso de la evolución del negocio. “El desarrollo empresarial se basa en tres palabras: ser, saber y hacer complementándose para saber aplicar las estrategias de manera adecuada para obtener buenos resultados organizacionales”. (USMP, 2012)

A lo largo de los años las microempresas han venido evolucionado, antes se las veía como los negocios que pertenecían a los artesanos, campesinos, desempleado o amas del hogar, ahora son una fuente que lleva al crecimiento de un negocio, es decir, de evolucionar en el ámbito económico y aportar al desarrollo de los sectores vulnerable dando así una sostenibilidad en el país.

Un estudio realizado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) cuyos autores son Carvajal y Auerbach (2006), indican que las microempresas están constituidas por personas naturales, grupos de personas o familias que integran hasta 1 a 9 personas, teniendo unos ingresos aproximados de \$10.000, con el fin u objetivo que el empresario se desarrolle en cualquier ámbito económico.

Referente a la evolución de las microempresas estás han ayudado a reducir un poco el porcentaje de desempleo, porque la mayoría de propietarios busca relacionarse a la clase frágil de la sociedad, siendo una parte esencial para el progreso economía notable a nivel mundial y con visualización a crecer o extender su empresa tanto en el ámbito económico, social y cultural.

Las microempresas presentan restricciones al momento de financiar su negocio tanto en lo personal, como su capital y su lugar de trabajo, es decir, no tienen mucho acceso por el hecho carecen de conocimiento y capacidades tanto tecnológicas como investigativas al momento de manejar sus ingresos, pero esto se adapta al estilo de negocios que ellos manejan que es la mezcla tanto de campo, producción, distribución y abastecimiento.

“Dentro del Ecuador los microempresarios son mayormente propietarios de bajos y medios ingresos, de las cuales en el país están registradas hasta el 2016, 52.554 empresas, que vendría abarcando el 26% del Producto Interno Bruto (PIB) que representan en ingresos \$25.962 millones dando así una ganancia de \$1.366 millones” (Viera, 2017). Reflejando que las microempresas ayudan a la estabilidad económica del Ecuador por su impacto en la misma y su aceptación en los empresarios.

Alba y Duarte (2012) expresaron que el crecimiento organizacional se dirige a los procesos, medios, cultura y recursos que posee la empresa para llegar a un desarrollo organizacional

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

para detectar las mejoras tanto cualitativas como cuantitativas que llegue a tener la empresa.

Esto ayuda para saber el nivel de desempeño en el cual se encuentra la entidad.

Además, es de vital importancia para alcanzar los objetivos, no dejando atrás su misión y visión, para así mantenerse dentro del mercado, con nuevas innovaciones, identificando las necesidades de las personas, capacitando a sus empleados y creando estrategias para que la entidad crezca, para que de esta manera obtenga ganancias y posicionarse en el mercado.

Por lo tanto, esta fomenta la colaboración de los líderes de la organización a sus empleos, el líder trabaja con su equipo, ve la realidad de las personas, se compromete y practica en todos los aspectos de la empresa, identifica el problema y busca solución, buscan ideas para crecer y llamar la atención del cliente. En sí, se realiza un planeamiento para buscar estrategias y así ayudar al crecimiento organizacional.

De la misma manera, González y Parra (2008), afirmaron que las organizaciones tienen como objetivo principal la supervivencia, busca el comportamiento de la empresa a comparación de las exigencias del consumidor, es donde el empresario se basa en un aspecto o segmento del mercado, para crear herramientas para llegar a ese grupo en específico y cumplir sus requerimientos.

Tanto como, dentro del desarrollo organizacional se realiza un diagnóstico en los cuales intervienen cuatro factores la organización, clima organizacional, comportamiento grupal y comportamiento individual, estas son piezas claves al momento de realizar las estrategias por tienen que intervenir cada una de ellas, pueden trabajar por sí sola o en conjunto, tomando en cuenta alcanzar la eficacia y la eficiencia dentro de las estrategias.

De igual manera Correa (1999) sostiene que, en el caso de las grandes empresas, buscan no solo la obtención ganancia, sino que estudia la actuación de tanto las pequeñas y medianas empresas porque son ellos quienes tienen la movilidad y sostenibilidad dentro del mercado, es decir, son los primeros agentes para saber el requerimiento de los consumidores y de eso se basan las grandes empresas para impulsar su producto.

El éxito en las microempresas son sus competencias esenciales que abarca de la comunicación, participación y comportamiento que se fija a no tener limitaciones, unifican sus cualidades personales y las transforman en grupales para saber sobrellevar a la entidad, teniendo como obstáculo los pocos trabajadores y el tamaño de la empresa, ellos siempre buscan la satisfacción del consumidor e innovar para mantenerse en el ámbito.

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

“El crecimiento organizacional va enlazado con la innovación y desarrollo tecnológico basándose en la gestión de calidad del producto o servicio que se va a ofertar” (Arraut, 2010). Estas buscan sobrevivir dentro del mercado con la aceptación del mismo, los factores tecnológicos, la utilización de herramientas y técnicas de innovación que involucren al consumidor y consigo mismo a la organización.

Para Mondy y Noe (2006) las organizaciones son quienes descubren y desarrollan sus habilidades enfocadas a sus competencias, por medio de un plan estratégico tanto interno como externo adecuándose al consumidor, porque dependiendo su desempeño es lo que van a transmitir al cliente, con su desempeño y es donde se va a regir su éxito laboral.

Para los consumidores la constante innovación o la aplicación de estrategias llama la atención y sobre todo adquiere la preferencia, en sí, la lealtad de las personas porque ya se siente a gusto con ese producto o servicio que ofrece la organización y por más imitaciones o que la competencia quiere derrocarlos ellos tendrán el respaldo del juez mayor, en este caso el consumidor.

Resultados

Hay que recalcar las preguntas que están dentro del quehacer de esta investigación son de corte longitudinal

¿Conoce usted cual es la razón de ser de su microempresa?. En su respuesta manifestaron que tienen conocimiento general de la razón de ser microempresa, quienes asocian la área en que se desenvuelven por la actividad frecuente que realizan, con cierta duda deducen la misión de la microempresa, esto demuestra la falta de dirección estratégica con oriente con solidez el objetivo que persigue que es de brindar un servicio y producto de alta calidad, para satisfacer a los clientes

¿Existe una estructura organizacional?, en relación a esta pregunta el 86.7% asegura desconocer, un factor clave para su fortalecimiento es la de diseñar y difundir un organigrama que reflejen relaciones, niveles jerárquicos y sobre todo cubrir áreas que se encuentran excluidas

¿Cómo es el nivel de relación – trabajo y trabajo con sus compañeros de todas las áreas?, en cambio en esta respuesta el 96% responde que dentro del personal existe una buena relación por cuanto son grupos pequeños que laboran

Discusión de Resultados

En relación a la planeación, Siendo la planificación una manera de pensar por anticipado a dónde

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

quiere llegar una organización, y la estrategia, los pasos o pautas a seguir para cumplir lo planificado, en las microempresas no se elaboran, a pesar que están establecidos los objetivos pero no tienen delineados los procesos a aplicar para alcanzarlos en forma eficiente.

Por lo tanto, para entender de mejor manera el significado de planificación estratégica, primero se va a definir que es planificación, donde Villarroel (2006) señala que la planificación “es el proceso en que se establecen los objetivos y se realiza un análisis preliminar a las situaciones que pueden afectar a la empresa y como contrarrestar dichas situaciones antes que ocurran”. De igual manera, se va a definir estratégica, donde Chandler (2003) señala que, “la estrategia son los recursos, herramientas y acciones necesarias que se van a utilizar o llevar a cabo para cumplir los objetivos”

Con estos antecedentes se corrobora la importancia de la planificación estratégica en el crecimiento de las microempresas, por tales motivos los dueños o administradores deben tener conocimientos básicos sobre las herramientas que se pueden utilizar para realizar esta actividad, con la finalidad de tener el conocimiento necesario de los factores internos y externos que puedan afectar a la empresa y que así puedan estar preparados ante toda eventualidad

En relación al desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos. En las microempresas, al iniciar las operaciones se torna difícil aplicar esta herramienta, por factores como la inexperiencia en el mercado, entonces muchas veces se adopta modelos básicos los cuales son modificados y adaptados con ciertas inconsistencias, provocando que el único recurso sea la visión del propietario.

Por otra parte, para Parada (2013) el análisis PESTEL ayuda a definir el hilo de una compañía a partir del análisis de una serie de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, económicos y legales. Estas variables pueden contribuir a describir el entorno actual y futuro, ayudando a tener algunas pistas de cómo se comportará el mercado en un futuro cercano, además este análisis se utiliza para completar un análisis FODA.

Los factores políticos son los que ayudan a determinar e influir la actividad de la organización en un futuro, rigiéndose a normativas locales, nacionales continentales y mundiales. Por otro lado, los económicos analizan, piensan y estudian las situaciones económicas actuales y futuras que afecten a las estrategias, como: las políticas económicas del estado, tipo de tributos e interés, la inflación, los factores macroeconómicos.

El factor sociocultural está enfocado en la ciudadanía como les beneficia o les afecta el producto que se está vendiendo, buscando la tendencia actual y futura, como: los gustos y preferencias cambian

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

constantemente, los cambios de ingresos, la publicidad que se transmite. También los tecnológicos quienes han modificado e interactuado con la empresa y el consumidor, pero puede afectar o ayudar a la empresa como: la innovación de las TIC, cambios y desarrollo de la tecnología, la aparición de nuevas tecnologías, cambios y acortamiento de obsolescencia.

Conclusiones

Se concluye que existe un bajo conocimiento sobre la planificación estratégica, donde el 64% de las microempresas no tienen una planificación estratégica, por lo tanto, no cuentan con un orden en los objetivos institucionales, además no tienen una trayectoria de acción definida, es decir, donde está la empresa y a dónde quiere llegar, por lo que no se puede verificar si sus objetivos se han cumplido o no, repercutiendo en el crecimiento organizacional de la microempresa, por motivos de que no se pueden accionar los correctivos necesarios para que la empresa pueda crecer.

Alrededor del 92% de las microempresas expresaron que, no realizan un análisis interno y externo, para el desarrollo de nuevos mercados y productos, aunque se pudo percatar que estos son básicos y sin documentos que fundamenten dichos estudios, por lo tanto, se demostró que no utilizan herramientas técnicas para realizar y aplicar una planificación estratégica, donde la mayor parte tan solo realiza una comparación en los precios con el fin de mantener precios de acuerdo al mercado y la competencia.

Así mismo, al preguntar si creen tener una ventaja competitiva aproximadamente el 56% expresó que creen tener una cierta ventaja con sus competidores en cuanto a los precios, de igual manera el 32% piensa que su ventaja se torna en la buena atención

Al no aplicar herramientas que ayuden a una mejor y adecuada planificación estratégica, es muy poco probable que las microempresas puedan crecer, por lo tanto, de las empresas encuestadas aproximadamente el 72% manifestaron que han tenido muy poco crecimiento, y alrededor del 26% expresaron que han tenido poco crecimiento donde añadieron que tan solo han logrado permanecer en el mercado sin tener un crecimiento considerable

Referencias

1. Alba, S., & Duarte, M. (15 de 10 de 2012). Crecimiento organizacional. Obtenido de prezi: https://prezi.com/sr97oqs_x-tw/crecimiento-organizacional/

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

2. Arraut, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa . EAN, 21.
3. Arturo, R. (13 de abril de 2015). EL modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Obtenido de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
4. Briones, M., Peñafiel, J., Guerrero, C., & Molina, C. (2019). Empresas Familiares: Sistema, afecto y gerencia. Quito: Edicumbre.
5. Carvajal, E., & Auerbach, P. (2006). La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de aoyo. Recuperado. Obtenido de www.fidamerica.org: http://www.fidamerica.org/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_1452.pdf
6. Chandler, A. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.
7. Correa, R. (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial. España: ULL.
8. David, F. (2013). Conceptos de administracion estrategica (novena ed.). Mexico: Pearson.
9. Diego, A., & Leandro, V. (2016). Herrmientas de analisis estrategico. ResearchGate, 45-64.
10. Espinosa, R. (31 de mayo de 2015). Matriz Ansoff, estrategias de crecimiento. Obtenido de Blogger: <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
11. Fontanilla, D. G. (13 de marzo de 2017). Analisis interno en proyectos de negocios. Obtenido de WikiEqi: https://www.eoi.es/wiki/index.php/Desarrollo_wikilibros#Completo
12. Frances, A. (2001). Estrategias para la empresa en la America Latina. Caracas: IESA.
13. Garcia, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., Garcia, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Barranquilla: Revista ESPACIOS. ISSN 0798 101.
14. Gonzalez, J., & Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. SCielo, 21.
15. Hax, A., & Majluf, N. (1996). The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach 2° edicion. London: Prentice Hall International Inc.
16. Martinez, J. (2006). Estrategia empresarial: La matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? Contabilidad y negocios, 41- 44. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/409/>

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas

17. Mintzberg, H., Ahlstrad, B., & Lampel, J. (2008). Safari a la Estrategia. Argentina: Garnica.
18. Mondy, R., & Noe, R. (2006). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Pearson.
19. Parada, P. (10 de enero de 2013). Analisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno. Obtenido de Blog: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
20. Parra, M., Duran, S., & Romero, C. (2017). Calidad de vida laboral para generar ventaja competitiva en empresas lácteas. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar. P 109-.
21. Plúa, K. (2017). La educación continua en la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa: Repositorio UNESUM. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/1105/1/UNESUM-ECUADOR-ECO-2018-14.pdf>
22. Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Redalyc, 113-130.
23. Porter, M. (2008). Estrategia competitiva. Mexico: Patria.
24. Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta. Venezuela: redalyc.
25. Registro Oficial 351. (29 de diciembre de 2010). Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. Quito, Ecuador.
26. Riquelme, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com>
27. Sallenave, J. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma.
28. USMP. (2012). Manual de Mypes. Lima: USMP.
29. Viera, E. (28 de 09 de 2017). El 42% de las compañías registradas en el país son Pymes. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
30. Villano, F. (2015). Estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de andahuayla. Andahuaylas: UNAJMA.
31. Villaroel, E. (2006). Editorial. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-22592006000400001&lng=es&tlng=es.: Maracaibo.