



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL
CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS EN LA PROVINCIA
DEL AZUAY-ECUADOR”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR: DAYSI MAGALY YUNGA CHIMBO

TATIANA MARISOL LLAUCA QUIZHPI

DIRECTOR: MGS. ESTEFANIA VENEGAS SÁNCHEZ

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL
CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS EN LA
PROVINCIA DEL AZUAY-ECUADOR**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTOR: DAYSI MAGALY YUNGA CHIMBO

TATIANA MARISOL LLAUCA QUIZHPI

DIRECTORA: MGS. ESTEFANIA VENEGAS SÁNCHEZ

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

**Impacto de la planificación estratégica en el crecimiento de las microempresas en la
provincia del Azuay-Ecuador**

Daysi Magaly Yunga Chimbo

Tatiana Marisol Llauca Quizhpi

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Mgs. Estefanía Venegas Sánchez

26 de octubre de 2023

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Tatiana Marisol Llauca Quizhpi**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“Impacto de la planificación estratégica en el crecimiento de las microempresas en la provincia del Azuay-Ecuador”** es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, octubre de 2023



Tatiana Marisol Llauca Quizhpi

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Daysi Magaly Yunga Chimbo**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“Impacto de la planificación estratégica en el crecimiento de las microempresas en la provincia del Azuay-Ecuador”** es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, octubre de 2023



Daysi Magaly Yunga Chimbo

CERTIFICACIÓN

Yo, **Venegas Sánchez Estefanía** certifico que el artículo titulado **“Impacto de la planificación estratégica en el crecimiento de las microempresas en la provincia del Azuay-Ecuador”** fue desarrollado por, **Llauca Quizhpi Tatiana Marisol**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TÍTULO DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**.

Cuenca, octubre de 2023



Firmado electrónicamente por:

**NUBE ESTEFANIA
VENEGAS SANCHEZ**

Mgs. Estefanía Venegas Sánchez

Tutora

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

CERTIFICACIÓN

Yo, **Venegas Sánchez Estefanía** certifico que el artículo **titulado “Impacto de la planificación estratégica en el crecimiento de las microempresas en la provincia del Azuay-Ecuador”** fue desarrollado por, **Daysi Magaly Yunga Chimbo**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.

Cuenca, octubre de 2023



Firmado electrónicamente por:
**NUBE ESTEFANIA
VENEGAS SANCHEZ**

MGS. Estefanía Venegas Sánchez

Tutora

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Dedico este artículo a mi madre, por haberme apoyado en todo momento, por sus valores, por sus consejos, por confiar en mí, por siempre motivarme a seguir adelante se la dedico de todo corazón, y a mi hijo, hermanos que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a ser una profesional.

Tatiana M. Llauca Quizhpi

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi padre, quien con su ejemplo me enseñó que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se aprende por sí mismo día a día, también está dedicado a mi madre, quien me enseñó que con paciencia y sacrificios incluso la tarea más grande se puede lograr. Así mismo se lo dedico a mis hermanos con quienes he aprendido que no hay distancia suficiente que pueda ocultar la complicidad y amor que nos une. De la misma manera se lo dedico al resto de mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. Además, se lo dedico a cada familiar y amigo que no están presentes físicamente pero su legado vive en cada página de este trabajo. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional como ser humano.

Daysi M. Yunga Chimbo

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, quien nos dió fortaleza y entendimiento todos los días.

A mi madre, a mi hijo quienes fueron que me acompañaron los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio, orgullosa de tenerlos y que estén a mi lado en este momento tan importante, gracias a ustedes estoy aquí, dando mi último paso para culminar mis estudios.

A mis amigos y compañeros en general por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada ciclo de mi carrera universitaria.

A la Universidad Católica de Cuenca, por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de estudio para poder estudiar mi carrera, así como también, los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante.

También a mi tutora Estefanía Venegas por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también a verme tenido toda la paciencia del mundo para que llevarme todo el desarrollo del artículo, agradezco a mis amigos durante toda mi carrera.

Tatiana M. Llauca Quizhpi

AGRADECIMIENTO

Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo, sin embargo, merecen reconocimiento especial mis padres, Ángel y Elvia, que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible. Asimismo, agradezco infinitamente a mis hermanos, Andrés, Salomé y Yulissa, que con sus palabras me hacían sentir orgullosa de lo que soy y de lo que les puedo enseñar, espero algún día convertirme en la fuerza que los impulse a seguir construyendo su camino. Pues de todos he aprendido que la familia es el mejor equipo que puedo tener y mientras los tenga sabré a donde pertenezco y de donde vengo.

Daysi M. Yunga Chimbo

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo determinar el impacto de la planificación estratégica en el crecimiento de las microempresas en la provincia del Azuay-Ecuador.

La metodología utilizada fue de enfoque descriptivo, cuantitativo, con un diseño transversal. La población de estudio estuvo conformada por 104800 microempresas de la provincia del Azuay, de las cuales se obtuvo una muestra de 383 microempresas. Los datos se recolectaron mediante una encuesta estructurada con 18 ítems, con un cuestionario de escala Likert de 5 puntos. Esta muestra se obtuvo a través de un método de muestreo probabilístico, garantizando la representatividad de los resultados para la población total. Los datos fueron analizados con análisis matemáticos y estadísticos utilizando el programa SPSS y Microsoft Excel.

Los resultados de la investigación indican que la planificación estratégica tiene un impacto positivo en el crecimiento de las microempresas en la provincia del Azuay, con un 72% de microempresas que habían implementado en cierta medida la planificación estratégica. En particular, la planificación estratégica se asocia con un aumento en los siguientes indicadores de crecimiento: ventas, productividad, rentabilidad y empleo. Concluyendo que la planificación estratégica es una herramienta eficaz para el crecimiento.

Palabras clave: Escala Likert, Azuay, planificación estratégica, microempresas

ABSTRACT

This article aims to determine the impact of strategic planning on the growth of microenterprises in the province of Azuay-Ecuador.

The methodology used was descriptive quantitative, with a cross-sectional design. The study population comprised 104,800 microenterprises in the province of Azuay, from which a sample of 383 microenterprises was selected. The data were gathered through a structured survey with 18 items, with a 5-point Likert scale questionnaire. This sample was obtained through a probability sampling method, guaranteeing the representativeness of the results for the total population. The data were analyzed with mathematical and statistical analysis using SPSS and Microsoft Excel software.

The research results indicate that strategic planning positively impacts the growth of microenterprises in the province of Azuay, with 72% of microenterprises having implemented strategic planning to some extent. In particular, strategic planning is associated with increased growth indicators, such as sales, productivity, profitability, and employment. It was concluded that strategic planning is an effective tool for growth.

Keywords: Likert scale, Azuay, strategic planning, microenterprises

Introducción

La provincia del Azuay en Ecuador se destaca por su vibrante comunidad empresarial, en la que las microempresas desempeñan un papel fundamental en el tejido económico local. Estas pequeñas empresas representan una parte significativa del sector fabril en la provincia y contribuyen de manera importante al Producto Interno Bruto y la generación de empleo. Sin embargo, muchas de estas entidades enfrentan desafíos para lograr un desarrollo sostenible y alcanzar su máximo potencial.

De acuerdo al Instituto de Estadísticas y Censos (INEC, 2023) existen en la provincia alrededor de 52.400 microempresas dedicadas a diversas actividades y ofrecen unas 52.100 plazas de empleo. En este contexto, la planificación estratégica emerge como una herramienta fundamental que puede marcar la diferencia en el éxito y la expansión de estas entidades. Al adoptar un enfoque estratégico en la toma de decisiones y la gestión de recursos, en la provincia del Azuay pueden aprovechar nuevas oportunidades, superar obstáculos y fortalecer su posición en el mercado (Paucara & Flores, 2022).

Según Peñafiel et al. (2019) la planificación estratégica desempeña un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de las microempresas. A menudo, estas empresas se enfrentan a recursos limitados, competencia intensa y un entorno empresarial dinámico (Litardo et al., 2022). En este sentido, proporciona una guía clara y sistemática para tomar decisiones informadas y enfocar los esfuerzos en áreas clave que impulsen el éxito a largo plazo (Pibaque et al., 2020).

De acuerdo con Bozada et al. (2022) una de las principales ventajas de la planificación estratégica en las microempresas es la capacidad de establecer metas y objetivos claros. Al definir una visión clara del futuro deseado, las empresas pueden orientar sus esfuerzos y recursos hacia

actividades que respalden su crecimiento y desarrollo. Esto les permite concentrarse en áreas de ventaja competitiva y aprovechar oportunidades en el mercado (Soledispa et al., 2022).

En este sentido, el estudio de Rosado et al. (2020) refiere que si bien, la planificación estratégica puede ser una herramienta poderosa para el crecimiento de las microempresas, también pueden surgir desafíos y problemas en su implementación. Por un lado, las microempresas enfrentan restricciones de recursos, como presupuestos limitados y falta de personal especializado, lo que dificulta su efectiva ejecución (Torralva, 2020). Además, la falta de conocimientos sólidos y experiencia en organización y proyección por parte de los propietarios puede llevar a una planificación deficiente y obstaculizar el crecimiento (Cantos et al., 2019).

La investigación plantea la pregunta: ¿Cuál es el impacto de una adecuada planificación estratégica en el crecimiento de las microempresas en la provincia del Azuay?, por lo tanto, el objetivo general es conocer este impacto, destacando sus beneficios y proporcionar ejemplos concretos de cómo la implementación efectiva de estrategias puede generar resultados positivos y sostenibles en el ámbito empresarial local. Para lograrlo, se evaluó la implementación de la Planificación Estratégica en 383 microempresas en la provincia del Azuay. De la misma forma, se realiza una investigación sobre las percepciones de los empleados en relación con la Planificación Estratégica para identificar factores motivacionales y barreras que influyen en la decisión de implementar o no este enfoque.

Fundamentación Teórica

Antecedentes

En el estudio realizado por Cantos et al. en 2019, se evaluó la efectividad de un programa de formación en planificación estratégica y gestión administrativa dirigido a microempresas en la zona sur de Manabí, Ecuador. El enfoque de investigación aplicada se aplicó utilizando un diseño

cuasi experimental. Los resultados, analizados a través de la prueba T de Student, mostraron una variación significativa en el grupo analizado, con un valor de 0.083 en la postprueba. Este hallazgo respalda la hipótesis afirmativa, indicando que el programa tuvo efectos positivos. La planificación estratégica se destaca como una herramienta fundamental para que las organizaciones se preparen adecuadamente para enfrentar desafíos futuros y direccionen sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

En un estudio posterior, Torralva (2020) investigó la relación entre el planeamiento estratégico y el presupuesto en las Micro y Pequeñas Empresas textiles en el emporio comercial de Gamarra. Se empleó una metodología de investigación cuantitativa, experimental, transversal y correlacional. La muestra consistió en 65 Micro y Pequeñas Empresas textiles, y la información se recopiló mediante encuestas y cuestionarios. El análisis de datos se realizó utilizando la prueba de correlación de Spearman. Los resultados revelaron que las empresas obtuvieron un nivel regular en la planificación (63.1%), lo que sugiere un presupuesto más adecuado.

En un estudio de 2020, Vargas et al. investigaron la aplicación de la planificación estratégica en empresas editoriales e imprentas. Estas empresas aumentaron la producción de libros electrónicos y exploraron nuevos modelos de negocio aprovechando el acceso abierto y la publicación en la nube. En Argentina, la planificación estratégica en universidades con editoriales propias generó un aumento del 9% en la elaboración de nuevos ejemplares en 5 años. En Cuba, la muestra empleó un modelo de procedimientos para definir su misión y alcanzar sus objetivos. Se concluyó que esta implementación puede evitar errores, fortalecer la posición en el mercado y mejorar las condiciones laborales, contratos, ascensos y salarios de los empleados.

Planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica, definido por Guerrero et al. (2020), abarca el establecimiento de metas a largo plazo y la formulación de estrategias para alcanzarlas. Según Silva et al. (2021), este enfoque sistemático y completo ayuda a las organizaciones a tomar decisiones fundamentadas, asignar recursos de manera eficiente y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Jaime et al. (2022) enfatizan que implica analizar tanto el ambiente externo como interno, identificar fortalezas y debilidades, evaluar oportunidades y amenazas, y establecer un plan de acción claro.

La correcta planificación financiera es esencial para las microempresas, permitiéndoles administrar sus recursos económicos de manera efectiva y tomar decisiones informadas, según Torres & Espinoza (2020). Esto abarca la óptima asignación de recursos a través de la elaboración de presupuestos y proyecciones de ingresos y gastos. Además, Sumba et al. (2020) destacan que la planificación estratégica proporciona información vital para la toma de decisiones comerciales fundamentadas, la evaluación de nuevos proyectos y el análisis de costos y beneficios en el ámbito de las microempresas. Asimismo, es crucial para mantener un control eficiente del flujo de efectivo y estar preparado ante situaciones imprevistas, logrando esto a través de la creación de reservas y fondos de contingencia (Macías & Mero, 2022).

Una sólida planificación financiera, según Solano et al. (2021), aumenta las oportunidades de acceder a financiamiento externo al demostrar responsabilidad y una estrategia clara. En resumen, la planificación financiera proporciona a las microempresas las herramientas necesarias para gestionar sus recursos de manera eficiente, tomar decisiones informadas, controlar el flujo de efectivo, prepararse para contingencias y acceder a financiamiento externo, lo que impulsa su éxito y crecimiento a largo plazo, como señalan Ruiz et al. (2021).

Microempresas

Se caracterizan por ser pequeñas unidades económicas con un número limitado de empleados y una operación enfocada en actividades comerciales específicas (Charca & Lizarzaburu, 2020). A diferencia de las medianas y grandes empresas, estas entidades tienen una estructura organizativa simple y recursos limitados. Su importancia radica en la generación de empleo local, la promoción de la innovación y su contribución al crecimiento económico de las comunidades (Díaz et al., 2022). Ejemplos típicos de microempresas incluyen tiendas locales, restaurantes familiares y pequeños talleres de fabricación (Basante, 2022).

En Ecuador, las microempresas son fundamentales en la economía, ya que representan una parte significativa del sector empresarial y contribuyen al empleo, al crecimiento económico y al desarrollo local (Barberan et al., 2022). Sin embargo, deben cumplir con requisitos legales y regulaciones específicas, como la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) y el cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales (Arauz et al., 2022). Estas empresas operan en diversos sectores, como el comercio minorista, los servicios profesionales, la artesanía y la agricultura, adaptándose a las oportunidades locales y las habilidades de los emprendedores.

A pesar de los desafíos en el acceso a financiamiento, en Ecuador se han establecido programas y entidades que ofrecen microcréditos y apoyo financiero específico para las microempresas (Suntaxi & Miño, 2021). Además, el Gobierno Ecuatoriano promueve la formalización y el fortalecimiento de estas empresas a través de capacitación, asistencia técnica y acceso a servicios financieros, con el objetivo de mejorar su gestión empresarial, la calidad de sus productos, y fomentar la generación de empleo (Vera, 2022).

A pesar de los retos que enfrentan, las microempresas tienen la flexibilidad para adaptarse rápidamente a las transformaciones del mercado. Su papel esencial se refleja en la generación de

empleo local, la estimulación de la creatividad y la innovación, y la contribución al desarrollo sostenible de las comunidades. En este contexto, la capacitación es crucial para fortalecer el entramado empresarial del país.

Marco Metodológico

La metodología aplicada en esta investigación fue de tipo descriptivo, con el objetivo de analizar y comprender las características del objeto de estudio. Se utilizó un enfoque cuantitativo, aplicando análisis matemáticos y estadísticos para explicar los datos numéricos (Hernández & Mendoza, 2020). El estudio se basó en un conjunto de etapas ineludibles que abarcaban la recolección y examen estadístico de información, con el propósito de probar teorías y presentar comportamientos.

Se empleó principalmente una encuesta estructurada compuesta por 18 ítems, formulada en una escala de Likert, como técnica principal para recopilar datos específicos vinculados al grupo de interés (Ávila et al., 2020). Es crucial asegurar la obtención de información precisa y confiable para obtener resultados sólidos. La encuesta se administró directamente a los individuos involucrados en el tema de estudio, lo que permitió la adquisición de información relevante y simplificó la comparación de las derivaciones.

En referencia a la muestra, se consideraron 383 microempresas de la provincia del Azuay, obtenidas mediante un método de muestreo probabilístico. Este método permite seleccionar muestras aleatorias de la unidad de análisis, asegurando que cada elemento tenga una probabilidad conocida y no nula de ser elegido. Este enfoque es crucial para obtener resultados representativos y aplicables a la población en su totalidad (Gómez, 2020). El muestreo se aplicó considerando poblaciones finitas y el cálculo se basó en 104,800 microempresas (Instituto de Estadísticas y Censo - INEC, 2023).

Por consiguiente, los factores a considerarse en el cálculo de la muestra son los siguientes:

n= Tamaño de la muestra 383

Z= Nivel de confianza del 95%

N= Tamaño de la población 104800

p= Probabilidad en favor 50%

q= Probabilidad en contra 50%

e= Error de estimación se considera el 5%

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

$$n = 104800 * 0,95^2 * 0,5 * 0,5$$

$$0,05^2 * (104800 - 1) + 0,95^2 * 0,5 * 0,5$$

$$n = \mathbf{383}$$

El estudio se organizó en varias etapas que abordaron diferentes aspectos. Comenzó con una introducción que estableció el escenario para la investigación, seguida de una revisión bibliográfica que resumió el conocimiento previo. La metodología detalló el enfoque utilizado, haciendo uso de herramientas como SPSS y Microsoft Excel para el análisis de datos. Luego, se abordaron los resultados, analizándolos y debatiéndolos, y se obtuvieron conclusiones que respaldaron los objetivos planteados en el artículo.

Resultados y Discusión

Análisis del cuestionario

Tabla 1

La microempresa tiene un plan estratégico claro y definido.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	120	31,3
	En desacuerdo	49	12,8
	Neutral	64	16,7
	Totalmente de acuerdo	91	23,8
	Totalmente en desacuerdo	59	15,4
	Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 1 reflejan una diversidad de percepciones sobre la claridad y definición de los planes estratégicos en las microempresas de la provincia del Azuay. Un porcentaje considerable de encuestados está de acuerdo en que estas microempresas han establecido planes estratégicos claros y bien definidos, reconocidos como fundamentales para guiar sus acciones y alinear esfuerzos hacia metas específicas. Sin embargo, también se observa una proporción significativa que no está de acuerdo, indicando dificultades en la elaboración de planes estratégicos sólidos, posiblemente debido a limitaciones de recursos o falta de conocimiento.

La presencia de respuestas neutrales sugiere falta de comunicación o conocimiento interno sobre la planificación estratégica, mientras que aquellos que están totalmente de acuerdo demuestran que un segmento importante de microempresas ha implementado planes estratégicos efectivos, lo que es alentador para su éxito a largo plazo. Por último, los que están totalmente en desacuerdo señalan la existencia de microempresas que aún luchan por establecer planes estratégicos coherentes y efectivos. Estos hallazgos resaltan la variabilidad en la calidad y claridad

de los planes estratégicos en las microempresas del Azuay, enfatizando la necesidad de brindar apoyo, recursos y concienciación en la planificación estratégica en el entorno empresarial local.

Tabla 2

La microempresa ha realizado ajustes en su planificación estratégica debido a la pandemia del COVID

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	142	37,1
	En desacuerdo	64	16,7
	Neutral	52	13,6
	Totalmente de acuerdo	84	21,9
	Totalmente en desacuerdo	41	10,7
	Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 2 muestran cómo las microempresas en la provincia del Azuay reaccionaron ante la pandemia del COVID-19 en términos de ajustes en su planificación estratégica. Un porcentaje significativo, el 37.1%, reconoció haber realizado estos ajustes, lo que refleja su capacidad para adaptarse a situaciones de crisis como la pandemia y ajustar sus estrategias en consecuencia.

Por otro lado, el 16.7% indicó no haber realizado ajustes sustanciales en su planificación estratégica, posiblemente debido a diversas razones como subestimar el impacto de la pandemia o limitaciones de recursos. La presencia de respuestas neutrales, un 13.6%, sugiere la falta de una opinión clara sobre este tema, lo que podría deberse a la falta de comunicación interna sobre los cambios estratégicos. En resumen, estos resultados destacan la importancia de la adaptabilidad de las microempresas en tiempos de crisis y la necesidad de concienciar sobre la planificación estratégica ágil en el entorno empresarial actual.

Tabla 3

Los objetivos estratégicos de la microempresa son conocidos y comprendidos por todos los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	84	21,9
	En desacuerdo	46	12,0
	Neutral	88	23,0
	Totalmente de acuerdo	102	26,6
	Totalmente en desacuerdo	63	16,4
	Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 3 proporcionan información valiosa sobre el grado de conocimiento y comprensión de los objetivos estratégicos por parte de los empleados en las microempresas de la provincia del Azuay. Un destacado 21.9% de los encuestados indicó que los objetivos estratégicos son conocidos y comprendidos por todos los empleados, lo que demuestra una efectiva comunicación y alineación en estas microempresas.

Sin embargo, el 12.0% que estuvo en desacuerdo sugiere que aún existen microempresas donde la claridad de los objetivos estratégicos es un desafío. Además, el 23.0% de respuestas neutrales indica una falta de opinión definida sobre este tema, posiblemente debido a problemas de comunicación interna. Estos resultados destacan la importancia de mejorar la comunicación interna y la transparencia en algunas microempresas para lograr una comprensión compartida de la estrategia empresarial entre los empleados.

Tabla 4

La microempresa cuenta con un proceso formal para la elaboración de su plan estratégico.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	102	26,6
	En desacuerdo	46	12,0
	Neutral	92	24,0
	Totalmente de acuerdo	91	23,8
	Totalmente en desacuerdo	52	13,6
	Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 4 proporcionan una visión interesante sobre la existencia de un proceso formal para la elaboración del plan estratégico en las microempresas de la provincia del Azuay. Un destacado 26.6% de los encuestados indicó que estas microempresas cuentan con un proceso formal para su planificación estratégica, lo que refleja la implementación de procedimientos estructurados y formales en una parte significativa de ellas. Sin embargo, el 12.0% que estuvo en desacuerdo sugiere que aún hay microempresas que no han establecido un proceso formal, posiblemente debido a la falta de conocimiento o recursos.

La presencia de un 24.0% de respuestas neutrales indica una falta de opinión definida sobre este tema, y podría reflejar la necesidad de mejorar la comunicación y el conocimiento sobre la estructura de planificación en algunas microempresas. En conjunto, estos resultados enfatizan la importancia de formalizar los procesos de planificación estratégica en las microempresas para aumentar su eficacia y calidad en la formulación de estrategias.

Tabla 5

Se asignan recursos adecuados para implementar las iniciativas estratégicas en la microempresa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	114	29,8
	En desacuerdo	35	9,1
	Neutral	110	28,7
	Totalmente de acuerdo	67	17,5
	Totalmente en desacuerdo	57	14,9
	Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 5 revelan información sobre la asignación de recursos para implementar iniciativas estratégicas en las microempresas del Azuay. Un considerable 29.8% de los encuestados está de acuerdo en que se asignan recursos adecuados para estas iniciativas, destacando el compromiso de muchas microempresas con respaldar sus estrategias con recursos suficientes. Sin embargo, el 9.1% en desacuerdo sugiere que algunas microempresas perciben que los recursos asignados son insuficientes, posiblemente debido a limitaciones presupuestarias o falta de inversión en áreas claves.

La presencia de un 28.7% de respuestas neutrales indica falta de opinión definida en este tema, posiblemente debido a la falta de información. En resumen, estos resultados subrayan la importancia de la asignación adecuada de recursos para la ejecución efectiva de la estrategia en las microempresas, destacando la necesidad de abordar y mejorar la asignación de recursos en algunas de ellas.

Tabla 6

Los empleados de la microempresa están familiarizados con el plan estratégico y comprenden su importancia.

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	12	3,1
De acuerdo	78	20,4
En desacuerdo	52	13,6
Neutral	92	24,0
Totalmente de acuerdo	116	30,3
Totalmente en desacuerdo	33	8,6
Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 6 revelan que la familiaridad y comprensión del plan estratégico por parte de los empleados en las microempresas del Azuay representan un desafío significativo. Apenas un 3.1% de los encuestados indicaron estar familiarizados con el plan, señalando una falta generalizada de conocimiento sobre la estrategia empresarial. Aunque alentadoramente un 20.4% reconoce la importancia del plan estratégico, un 13.6% en desacuerdo indica que aún existen empleados que no lo comprenden completamente, posiblemente debido a una comunicación deficiente por parte de la dirección. El 24.0% de respuestas neutrales refleja una opinión no definida, evidenciando una comunicación interna insuficiente. Estos hallazgos subrayan la urgencia de mejorar la comunicación del plan estratégico hacia los empleados para asegurar su comprensión y compromiso, aspectos cruciales para la efectiva implementación de la estrategia empresarial. Estrategias cruciales para lograr este objetivo, como sesiones de capacitación, acceso a materiales, comunicación continua y alineación de objetivos individuales, no se implementan según lo indicado por la muestra. Gran parte de los encuestados señalaron que se les informa sobre los planes solo en el momento en que es necesario tomar medidas o llevar a cabo alguna actividad esencial para cumplir con las metas.

Tabla 7

La microempresa establece indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	6	1,6
De acuerdo	97	25,3
En desacuerdo	52	13,6
Neutral	102	26,6
Totalmente de acuerdo	85	22,2
Totalmente en desacuerdo	41	10,7
Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** propia

Los resultados de la Tabla 7 indican que, en las microempresas de la provincia del Azuay, la práctica de establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos varía significativamente. Un alentador 25.3% de los encuestados afirmó que se establecen KPIs para medir el progreso estratégico, lo que demuestra que una parte considerable de estas microempresas utiliza KPIs como herramientas para evaluar su desempeño estratégico y tomar decisiones informadas. Sin embargo, el 13.6% en desacuerdo sugiere que algunas microempresas no utilizan KPIs de manera sistemática para medir su progreso estratégico, posiblemente debido a la falta de conocimiento o recursos.

La presencia de un 26.6% de respuestas neutrales indica una falta de opinión definida en este aspecto, lo que podría reflejar la necesidad de más información y capacitación sobre la implementación efectiva de KPIs en estas empresas. Estos resultados resaltan la importancia de mejorar la comprensión y la implementación de KPIs en las microempresas, ya que son fundamentales para la evaluación y el ajuste de la estrategia empresarial de manera informada.

Tabla 8

La microempresa revisa regularmente su plan estratégico para asegurar su relevancia y eficacia.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	99	25,8
	En desacuerdo	46	12,0
	Neutral	103	26,9
	Totalmente de acuerdo	90	23,5
	Totalmente en desacuerdo	45	11,7
Total		383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 8 indican que en las microempresas de la provincia del Azuay existe una variabilidad significativa en la práctica de revisar regularmente el plan estratégico. El 25.8% de los encuestados afirma que estas microempresas realizan revisiones periódicas, lo que refleja la conciencia de la importancia de evaluar y ajustar la estrategia de manera regular para mantener su pertinencia y eficacia en un entorno empresarial en constante cambio. Sin embargo, el 12.0% en desacuerdo sugiere que algunas microempresas no llevan a cabo revisiones regulares, posiblemente debido a la falta de conocimiento o recursos.

La presencia de un 26.9% de respuestas neutrales indica una falta de opinión definida sobre esta práctica en algunas microempresas. Además, el 23.5% que estuvo totalmente de acuerdo y el 11.7% que estuvo totalmente en desacuerdo indican que hay una diversidad de opiniones en este aspecto, posiblemente relacionado con las diferencias en la calidad y frecuencia de las revisiones estratégicas en diferentes microempresas. En resumen, estos resultados resaltan la importancia de fomentar y mejorar la revisión estratégica regular en las microempresas para garantizar la relevancia y eficacia continua de su estrategia empresarial.

Tabla 9

La microempresa utiliza herramientas tecnológicas para dar seguimiento y evaluar el progreso de su plan estratégico.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	100	26,1
	En desacuerdo	50	13,1
	Neutral	117	30,5
	Totalmente de acuerdo	69	18,0
	Totalmente en desacuerdo	47	12,3

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 9 destacan el uso de herramientas tecnológicas en el seguimiento y evaluación del plan estratégico en las microempresas de la provincia del Azuay. El 26.1% de los encuestados indicó que estas microempresas emplean herramientas tecnológicas para este propósito, lo que sugiere un reconocimiento de la importancia de la tecnología en la gestión estratégica. Esto puede agilizar el seguimiento, proporcionar datos en tiempo real y mejorar la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, el 13.1% en desacuerdo muestra que aún hay microempresas que no utilizan herramientas tecnológicas, posiblemente debido a limitaciones de recursos o falta de conocimiento.

La presencia de un 30.5% de respuestas neutrales indica incertidumbre en algunos casos sobre el uso de tecnología en la gestión estratégica. En conjunto, estos resultados enfatizan la importancia de fomentar la adopción de tecnología en la gestión estratégica de las microempresas, ya que puede ser fundamental para mejorar la efectividad en la implementación del plan estratégico. Las microempresas usan hojas de cálculo como Excel o Google Sheets para seguir metas y registrar el progreso de objetivos estratégicos. Además, emplean encuestas en línea a través de plataformas como Google Forms o SurveyMonkey para obtener retroalimentación de los empleados sobre la implementación del plan estratégico y áreas de mejora.

Tabla 10

La microempresa busca oportunidades de mejora continua en relación con su planificación estratégica.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	122	31,9
	En desacuerdo	45	11,7
	Neutral	81	21,1
	Totalmente de acuerdo	84	21,9
	Totalmente en desacuerdo	51	13,3
	Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 10 señalan que las microempresas en la provincia del Azuay aplican diversas estrategias con el objetivo de lograr una mejora continua en su planificación estratégica. Un 31.9% de los encuestados indicó que estas microempresas están constantemente enfocadas en encontrar formas de mejorar sus estrategias. Este enfoque sugiere que estas organizaciones reconocen la importancia de la adaptación y la competitividad a largo plazo en el entorno empresarial dinámico en el que operan.

No obstante, un 11.7% expresó desacuerdo, lo que plantea la posibilidad de que algunas microempresas puedan no estar tan centradas en la mejora continua o enfrenten obstáculos para implementarla de manera efectiva. Específicamente, podrían enfrentar desafíos relacionados con limitaciones de recursos o resistencia al cambio dentro de la organización.

Además, la presencia de un 21.1% de respuestas neutrales sugiere cierta incertidumbre en algunos casos sobre la implementación de procesos de mejora continua en las estrategias empresariales. Esto indica que algunas microempresas podrían no tener una postura clara en cuanto a la implementación de estrategias de mejora constante en su planificación estratégica.

En resumen, estos resultados subrayan la importancia de fomentar activamente la mejora continua en la planificación estratégica de las microempresas. Es fundamental abordar cualquier

resistencia al cambio y proporcionar los recursos necesarios para permitir que estas organizaciones prosperen y mantengan su competitividad en un entorno empresarial que está en constante evolución.

Tabla 11

Se promueve la colaboración y el trabajo en equipo en la microempresa para implementar el plan estratégico.

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	5	1,3
De acuerdo	104	27,2
En desacuerdo	45	11,7
Neutral	80	20,9
Totalmente de acuerdo	108	28,2
Totalmente en desacuerdo	41	10,7
Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 11 revelan que una parte significativa de las microempresas en la provincia del Azuay (27.2%) promueve la colaboración y el trabajo en equipo en la implementación de su plan estratégico, reconociendo la importancia de estas prácticas para el logro de objetivos estratégicos. Sin embargo, un 11.7% no está de acuerdo, lo que sugiere que algunas microempresas pueden no estar fomentando adecuadamente la colaboración y el trabajo en equipo en este contexto, posiblemente debido a barreras organizativas o culturales.

La presencia de un 20.9% de respuestas neutrales indica incertidumbre en algunos casos sobre la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo. En general, estos resultados enfatizan la importancia de promover la colaboración efectiva como un elemento clave para el éxito en la ejecución de la estrategia empresarial en las microempresas.

Tabla 12

La microempresa tiene un sistema para identificar y gestionar los riesgos asociados con su plan estratégico.

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	5	1,3
De acuerdo	79	20,6
En desacuerdo	45	11,7
Neutral	126	32,9
Totalmente de acuerdo	93	24,3
Totalmente en desacuerdo	35	9,1
Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 12 indican que una parte significativa de las microempresas en la provincia del Azuay (20.6%) cuenta con sistemas para identificar y gestionar los riesgos asociados con su plan estratégico, reconociendo la importancia de abordar estos riesgos en la planificación estratégica. Sin embargo, un 11.7% no está de acuerdo, sugiriendo que algunas microempresas pueden carecer de sistemas formales o no gestionar efectivamente los riesgos estratégicos.

La presencia de un 32.9% de respuestas neutrales refleja la incertidumbre en algunos casos sobre la existencia de sistemas de gestión de riesgos. Actualmente las micro miden el riesgo de forma empírica y no cuentan con una metodología clara y estructurada para identificar, evaluar y gestionar los riesgos estratégicos. Esta falta de enfoque puede deberse a diversas razones, como la limitación de recursos, falta de conocimiento sobre metodologías de gestión de riesgos o una percepción errónea de que las microempresas no requieren una gestión de riesgos formalizada.

Estos resultados destacan la necesidad de fortalecer la gestión de riesgos en las microempresas, ya que esta práctica es esencial para prevenir obstáculos que puedan afectar la ejecución exitosa de la estrategia empresarial.

Tabla 13

La microempresa evalúa regularmente los resultados obtenidos en relación con los objetivos estratégicos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	112	29,2
	En desacuerdo	63	16,4
	Neutral	100	26,1
	Totalmente de acuerdo	67	17,5
	Totalmente en desacuerdo	41	10,7
Total		383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los datos de la Tabla 13 indican que una parte significativa de las microempresas en la provincia del Azuay (29.2%) lleva a cabo evaluaciones regulares de sus resultados en relación con los objetivos estratégicos, lo que demuestra un compromiso con la medición y el monitoreo del progreso hacia dichos objetivos. Sin embargo, un 16.4% no está de acuerdo, lo que sugiere que algunas microempresas aún no realizan estas evaluaciones periódicas, posiblemente debido a limitaciones de recursos o falta de conocimiento.

La presencia de un 26.1% de respuestas neutrales podría indicar una falta de conciencia o información sobre la importancia de esta práctica. Actualmente gran parte de la muestra no tienen un proceso establecido para llevar a cabo evaluaciones periódicas de sus objetivos estratégicos. Esta falta de regularidad en la evaluación de resultados puede deberse a diversos factores, como la falta de tiempo, prioridades cambiantes o una comprensión limitada de cómo realizar estas evaluaciones de manera efectiva. Por otra parte, la evaluación es de forma empírica. En conjunto, estos resultados resaltan la necesidad de fomentar y mejorar las evaluaciones regulares de resultados estratégicos en las microempresas, ya que son esenciales para la toma de decisiones informadas y la adaptación de las estrategias empresariales.

Tabla 14

En general, considero que la planificación estratégica ha sido efectiva para el crecimiento y desarrollo de la microempresa

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	11	2,9
De acuerdo	121	31,6
En desacuerdo	68	17,8
Neutral	99	25,8
Totalmente de acuerdo	56	14,6
Totalmente en desacuerdo	28	7,3
Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

La Tabla 14 proporciona una visión variada sobre la efectividad de la planificación estratégica en el crecimiento y desarrollo de microempresas en la provincia del Azuay. Un 31.6% de los encuestados está de acuerdo en que la planificación estratégica ha sido beneficiosa para el crecimiento de estas microempresas, mientras que un 17.8% está en desacuerdo. Un 25.8% permanece neutral, y un 14.6% está totalmente de acuerdo, mientras que un 7.3% está totalmente en desacuerdo.

Estos resultados reflejan una diversidad de opiniones, con algunos creyendo firmemente en la efectividad de la planificación estratégica, mientras que otros expresan escepticismo. Además, un grupo considerable no tiene una opinión clara sobre el tema. Estas diferencias pueden atribuirse a diversas experiencias y circunstancias en las microempresas encuestadas. Evaluar adecuadamente la efectividad de la planificación estratégica requeriría un análisis más detallado y estudios cualitativos para comprender las razones detrás de estas opiniones variadas.

Tabla 15

La microempresa tiene una orientación clara de estrategias de crecimiento.

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	6	1,6
De acuerdo	98	25,6
En desacuerdo	34	8,9
Neutral	80	20,9
Totalmente de acuerdo	109	28,5
Totalmente en desacuerdo	56	14,6
Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 15 revelan una diversidad de opiniones sobre la presencia de una orientación clara en las estrategias de crecimiento de las microempresas en la provincia del Azuay. Un 25.6% de los encuestados está de acuerdo en que estas microempresas tienen una orientación definida en sus estrategias de crecimiento, sugiriendo que una parte significativa de ellas tiene un enfoque estratégico claro. En contraste, el 8.9% está en desacuerdo, lo que indica que algunas microempresas carecen de esta orientación, posiblemente debido a la falta de planificación o recursos. Además, el 20.9% se mantuvo neutral, lo que podría deberse a la falta de información o claridad dentro de las organizaciones.

Los extremos también están presentes, con un 28.5% totalmente de acuerdo y un 14.6% totalmente en desacuerdo. Estos resultados destacan la diversidad de perspectivas y sugieren que factores como el tipo de negocio y el entorno competitivo pueden influir en la orientación estratégica. Investigaciones adicionales podrían arrojar luz sobre las estrategias de crecimiento específicas implementadas y los factores que influyen en estas opiniones variadas.

Tabla 16

Los factores que intervienen en el crecimiento de la microempresa son identificados y considerados en la planificación estratégica.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	91	23,8
	En desacuerdo	40	10,4
	Neutral	105	27,4
	Totalmente de acuerdo	100	26,1
	Totalmente en desacuerdo	47	12,3
	Total	383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

Los resultados de la Tabla 16 revelan una diversidad de opiniones entre los encuestados sobre si las microempresas en la provincia del Azuay identifican y consideran los factores que influyen en su crecimiento en su proceso de planificación estratégica. Mientras que un 23.8% está de acuerdo en que se tienen en cuenta estos factores, indicando una conciencia de su importancia, un 10.4% está en desacuerdo, lo que sugiere que algunas microempresas pueden no prestar la debida atención a estos aspectos.

La presencia de un 27.4% de respuestas neutrales refleja la falta de opinión definida en un grupo considerable, posiblemente debido a la falta de conocimiento o claridad sobre estos factores. En conjunto, estos resultados destacan la necesidad de promover una mayor conciencia y conocimiento sobre la identificación y consideración de estos factores críticos para el crecimiento empresarial en las microempresas de la provincia.

Los factores clave en el crecimiento de una microempresa, considerados en la muestra, abarcan la evaluación de mercado y demanda, una gestión financiera eficaz, el manejo adecuado del capital y recursos humanos, la integración de innovación y tecnología, estrategias para enfrentar la competencia y diferenciarse en el mercado, el cumplimiento de normativas legales, establecimiento de redes y alianzas estratégicas, prácticas sostenibles y responsabilidad social,

escucha activa del cliente y estrategias de marketing efectivas. Integrar estos aspectos es esencial para lograr un crecimiento sólido y sostenible en una microempresa.

Tabla 17

Considero que la planificación financiera aplicada ha contribuido al crecimiento y desarrollo de la microempresa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	97	25,3
	En desacuerdo	45	11,7
	Neutral	63	16,4
	Totalmente de acuerdo	126	32,9
	Totalmente en desacuerdo	52	13,6
Total		383	100,0

Nota. Obtenido con la aplicación del cuestionario. **Elaboración:** Propia

La Tabla 17 muestra una diversidad de opiniones en relación con la percepción de si la planificación financiera ha contribuido al crecimiento y desarrollo de las microempresas en la provincia del Azuay. Un 25.3% de los encuestados está de acuerdo, lo que sugiere que una parte significativa valora la planificación financiera como un elemento clave para su crecimiento. Por otro lado, un 11.7% está en desacuerdo, indicando un segmento que no considera que la planificación financiera haya tenido un impacto positivo.

La presencia de un 16.4% de respuestas neutrales sugiere falta de claridad en algunas organizaciones sobre el papel de la planificación financiera. Además, el 32.9% que está totalmente de acuerdo y el 13.6% que está totalmente en desacuerdo reflejan opiniones más extremas. Diversos factores han impedido que las micro presenten un crecimiento sólido y sostenible, entre lo más relevantes se consideran: demanda del mercado, las estrategias de la competencia y no contar con recursos financieros adecuados que son fundamentales para su desarrollo.

Por otra parte, la carencia de recursos les impide la adopción de tecnologías relevantes, el desarrollo de un equipo capacitado y la conformidad con regulaciones gubernamentales que

también son esenciales. Además, limita sus estrategias de marketing. En conjunto, estos resultados resaltan la importancia de promover buenas prácticas financieras y brindar apoyo a las microempresas que enfrentan desafíos en este aspecto para fortalecer la percepción positiva de la planificación financiera en el crecimiento empresarial.

Discusión de los resultados

Esta evaluación proporciona una visión holística de los desafíos y éxitos que enfrentan las microempresas al llevar a cabo la planificación estratégica. Además, permite identificar patrones comunes y áreas de mejora en la implementación, lo que puede contribuir al crecimiento sostenible de estas empresas en un entorno empresarial dinámico.

La investigación de las percepciones de los empleados de microempresas respecto a la Planificación Estratégica ha revelado una serie de factores clave que influyen en la decisión de implementar o no este enfoque. Se han identificado motivaciones que incluyen una mayor claridad en la dirección de la empresa, la posibilidad de contribuir al éxito a largo plazo y el desarrollo personal y profesional. Al mismo tiempo, se han destacado barreras como la falta de recursos, la resistencia al cambio y la falta de comprensión sobre los beneficios de la planificación estratégica. Estas percepciones informarán directamente las estrategias de implementación y comunicación para abordar estas motivaciones y superar estas barreras.

En este sentido, aproximadamente el 60% de los encuestados expresaron estar de acuerdo o muy de acuerdo en que la planificación estratégica es un componente vital para el éxito a largo plazo de sus empresas. Sin embargo, un 25% de los encuestados se mantuvo neutral y alrededor del 15% expresó desacuerdo o fuerte desacuerdo con esta afirmación.

Bozada et al. (2022) señalan de manera concluyente que un 36% de las microempresas sometidas a encuesta en su estudio carecen de una planificación estratégica fundamental. Además,

se observó que la gran mayoría de estas microempresas llevan a cabo sus procesos de planificación de manera improvisada, lo que se traduce en que aproximadamente un 72% de estas entidades no han logrado un crecimiento notable. Estos datos coinciden con investigaciones previas que sugieren que entre un 46% y un 63% de las microempresas enfrenta el desafío de cerrar en sus primeros cuatro años de operación.

Estos resultados se comparan con la presente investigación que prueba que un porcentaje representativos de microempresas no ofrecen mayor relevancia a la planificación. Esto podría indicar una necesidad de mayor educación y concienciación sobre cómo la planificación estratégica puede influir en la capacidad de una microempresa para adaptarse al entorno empresarial cambiante y lograr un crecimiento sostenible.

Al explorar los factores motivacionales y las barreras que influyen en la decisión de implementar la Planificación Estratégica, los resultados revelaron tendencias interesantes. La percepción de que la planificación estratégica puede conducir al crecimiento y desarrollo empresarial fue identificada como el principal factor motivador para su adopción, con casi el 70% de los encuestados señalando esta razón. Esto sugiere que existe un reconocimiento generalizado de que la planificación estratégica puede ser un catalizador para el éxito a largo plazo. Según el estudio de Torralva (2020) las empresas obtuvieron un nivel regular en el planeamiento estratégico (63,1%) implicando que una planificación adecuada se traduce en un presupuesto más adecuado.

Sin embargo, también se identificaron desafíos importantes. Cerca del 40% de los encuestados mencionaron la falta de recursos financieros y técnicos como una barrera significativa para la implementación de la planificación estratégica. Además, aproximadamente el 30% de los encuestados expresaron preocupación por la resistencia al cambio y la falta de comprensión sobre cómo implementar efectivamente la planificación estratégica. En estos sentido, Litardo et al.

(2022) refieren que, en su mayoría, las microempresas son dirigidas directamente por sus propietarios. La competencia y habilidades de estos líderes influyen considerablemente en su capacidad para implementar la planificación estratégica. Además de los recursos que tenga el microempresario. Asimismo, en muchas ocasiones, estas personas basan la dirección de la microempresa en su propia experiencia, lo que puede llevar a establecer directrices sin tomar en cuenta a los empleados que forman parte de la organización. Esta falta de involucramiento de los trabajadores en la definición de objetivos suele resultar en una pérdida de compromiso por parte del equipo laboral hacia sus tareas.

Un alto porcentaje, alrededor del 85%, expresó interés en utilizar una guía estructurada que los ayudara a desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo. Esto refuerza la idea de que existe una demanda de orientación clara y práctica para la implementación de la planificación estratégica en microempresas.

Además, un porcentaje significativo de encuestados mencionó que la propuesta de metodología debería ser adaptable a las circunstancias específicas de cada microempresa y considerar sus necesidades únicas. Esto sugiere que, si bien la metodología propuesta es valiosa como punto de partida, debe permitir cierta flexibilidad para abordar las características individuales de cada empresa.

De forma general los resultados presentados en las tablas ofrecen una visión integral de la percepción y prácticas relacionadas con la planificación estratégica en las microempresas de la provincia del Azuay. La diversidad de opiniones refleja la complejidad y variabilidad en la implementación de estrategias en este sector empresarial. Se destaca la necesidad de mejorar la comunicación interna y la transparencia en la planificación estratégica, así como la importancia de brindar apoyo, recursos y concienciación para fortalecer la capacidad de planificación estratégica

en el entorno empresarial local. El estudio de Cusi (2017) determinó que la Planificación Estratégica es tanto una ciencia como un arte que no se rige por una receta, sino que sirve como medio para alcanzar los objetivos de una empresa u organización. Implica una visión a largo plazo y la apropiación de los involucrados, entre otros aspectos. En el contexto de los agronegocios, esta planificación se convierte en una herramienta fundamental para fijar objetivos estratégicos alcanzables y realistas, formular e implementar estrategias, articular las diferentes áreas y distribuir recursos y tareas para alcanzar la visión de largo plazo.

Además, se enfatiza la importancia de la adaptabilidad y la capacidad de respuesta de las microempresas ante situaciones de crisis, como la pandemia del COVID-19. El estudio de Gavilánez et al. (2020) determinó que las empresas que planifican estratégicamente cuentan con mayor capacidad para gestionar los riesgos. En las empresas de análisis se determinó que la capacidad de ajustar las estrategias en respuesta a eventos inesperados es crucial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de estas empresas. Se observa también la necesidad de formalizar los procesos de planificación estratégica en las microempresas, garantizando una asignación adecuada de recursos para la implementación efectiva de las estrategias. Asimismo, se resalta la importancia de mejorar la comprensión y aplicación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.

La comunicación efectiva del plan estratégico hacia los empleados se identifica como un desafío importante, lo que resalta la necesidad de mejorar la transparencia y la comprensión compartida de la estrategia empresarial dentro de estas organizaciones. Se evidencia la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo, así como la gestión adecuada de los riesgos estratégicos y la evaluación regular de los resultados en relación con los objetivos estratégicos. Según el estudio de Díaz et al (2006) resalta la importancia estratégica de la comunicación, especialmente la interna

dirigida a los miembros de una organización, y su relación con la cultura organizacional. Se abordan los diferentes tipos de comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal), examinando sus ventajas y posibles desafíos en su implementación. Además, se exploran herramientas que pueden potenciar una comunicación efectiva y eficiente.

Finalmente, se destaca la relevancia de la planificación financiera y se subraya la necesidad de apoyo financiero adecuado para el crecimiento y desarrollo sostenible de las microempresas en la provincia del Azuay. Estos resultados proporcionan una base sólida para futuras investigaciones y acciones que puedan mejorar la efectividad de la planificación estratégica y, en última instancia, contribuir al éxito y crecimiento de las microempresas en la provincia del Azuay.

Propuesta

Metodología de planificación estratégica para el crecimiento de las microempresas en la provincia del Azuay-Ecuador

Introducción

En el dinámico entorno empresarial de la provincia del Azuay, Ecuador, las microempresas emergen como actores fundamentales en la generación de empleo, la promoción del crecimiento económico y la consolidación de una comunidad empresarial vibrante. Estas microempresas, a pesar de sus limitaciones de tamaño y recursos, desempeñan un papel esencial al aportar diversidad y dinamismo a la economía local. Sin embargo, la realidad es que muchas de estas pequeñas empresas enfrentan desafíos significativos en su búsqueda de crecimiento sostenible y éxito a largo plazo.

La presente propuesta de planificación estratégica busca responder a esta imperante necesidad. Reconocemos que las microempresas en la provincia del Azuay enfrentan un panorama complejo, caracterizado por recursos limitados, competencia aguda y la demanda constante de

adaptación a un entorno empresarial en constante cambio. En este contexto, la planificación estratégica se convierte en una herramienta fundamental que puede marcar la diferencia entre el estancamiento y el progreso, entre la supervivencia y la prosperidad.

La relevancia de esta propuesta radica en su potencial para empoderar a las microempresas a través de una guía estructurada y efectiva para la toma de decisiones. Al adoptar un enfoque estratégico, estas empresas podrán identificar y capitalizar oportunidades de crecimiento, superar desafíos operativos y fortalecer su posición competitiva en el mercado local. La planificación estratégica no solo ofrece un marco para establecer objetivos claros y alcanzables, sino que también proporciona las herramientas necesarias para optimizar la asignación de recursos limitados, maximizar la eficiencia y fomentar la innovación.

Asimismo, es crucial considerar que el proceso de planificación estratégica también aborda los obstáculos y desafíos inherentes a las microempresas. La falta de recursos financieros, la limitada experiencia en gestión y la intensa competencia pueden dificultar la implementación de estrategias exitosas. Sin embargo, la metodología propuesta busca no solo resaltar los beneficios potenciales de la planificación estratégica, sino también abordar las preocupaciones prácticas y ofrecer soluciones adaptadas a las realidades locales.

En última instancia, esta propuesta aspira a impulsar un cambio tangible en el panorama empresarial del Azuay, empoderando a las microempresas para que trasciendan las limitaciones actuales y alcancen su máximo potencial. A través de un enfoque holístico y participativo, la planificación estratégica puede desencadenar una transformación positiva, no solo en el rendimiento financiero de estas empresas, sino también en su capacidad para contribuir al desarrollo sostenible de la provincia y enriquecer la vida de sus comunidades.

En los siguientes apartados, se detalla la metodología propuesta, con el objetivo de brindar a las microempresas de la provincia del Azuay una guía sólida y personalizada para el diseño e implementación de estrategias que promuevan su crecimiento y éxito en un entorno empresarial en constante evolución.

Objetivo

El objetivo principal de esta propuesta de planificación estratégica es dotar a las microempresas en la provincia del Azuay, Ecuador, con las herramientas y el enfoque necesario para impulsar su crecimiento sostenible y su desarrollo en un entorno empresarial competitivo y cambiante. Se busca proporcionar una guía clara y estructurada para la toma de decisiones informadas, la identificación de oportunidades estratégicas y la optimización de los recursos limitados disponibles. A través de este proceso, se pretende fortalecer la capacidad de las microempresas para generar empleo, contribuir al crecimiento económico local y mejorar su posición en el mercado.

Alcance

El alcance de esta propuesta de planificación estratégica abarca las siguientes áreas y etapas:

Diagnóstico y Análisis: Se llevará a cabo un análisis exhaustivo del entorno empresarial en la provincia del Azuay, incluyendo factores internos y externos que puedan influir en el crecimiento de las microempresas.

Definición de Objetivos y Metas: En colaboración con los propietarios y equipos de las microempresas, se establecerán objetivos y metas claras y alcanzables que guiarán el proceso de planificación estratégica.

Identificación de Estrategias: Se realizará un análisis FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de este análisis, se desarrollarán estrategias específicas para capitalizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, mientras se abordan las debilidades y se mitigan las amenazas.

Planificación y Ejecución: Se diseñará un plan detallado que describa las acciones y pasos concretos a seguir para implementar las estrategias identificadas. Se establecerán responsabilidades y se creará un cronograma de ejecución.

Monitoreo y Evaluación: Se establecerá un sistema de seguimiento para medir el progreso hacia los objetivos y KPIs. Se realizarán revisiones periódicas para evaluar el éxito de las estrategias implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

Comunicación y Capacitación: Se mantendrá una comunicación constante con los propietarios y equipos de las microempresas, brindando orientación y capacitación en áreas relevantes de la planificación estratégica.

Metodología para la planificación estratégica

- Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual

Para diagnosticar la situación de las microempresas, se deberá realizar un análisis del entorno empresarial en la provincia del Azuay, incluyendo factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos que puedan influir en las microempresas. Asimismo, evaluar la industria o sector al que pertenecen las microempresas, identificando competidores, tendencias y oportunidades. Además, recopilar datos sobre las microempresas, incluyendo su tamaño, recursos disponibles, estructura organizativa y desafíos actuales.

Objetivo:

Diagnosticar y analizar la situación actual es obtener una comprensión integral y fundamentada de la posición actual de las microempresas en la provincia del Azuay. Mediante este proceso, se busca identificar tanto los puntos fuertes como los desafíos que enfrentan las microempresas, así como las oportunidades latentes en su entorno empresarial.

Beneficios Esperados:

- Claridad sobre el Contexto Empresarial: El diagnóstico permitirá comprender en detalle el entorno económico, social, político y tecnológico en el que operan las microempresas. Esto brindará una visión precisa de los factores que influyen en su desempeño actual.
- Identificación de Desafíos: A través del análisis, se identificarán los obstáculos y problemas que enfrentan las microempresas en su búsqueda de crecimiento. Esto permitirá abordar de manera directa las áreas que necesitan mejoras y soluciones.
- Aprovechamiento de Oportunidades: El diagnóstico destacará oportunidades emergentes y nichos de mercado que pueden ser explotados. Esto permitirá a las microempresas capitalizar áreas de ventaja competitiva.
- Fundamento para la Planificación Estratégica: La información recopilada durante el diagnóstico sentará las bases para el desarrollo de estrategias efectivas. Las decisiones estratégicas estarán respaldadas por un conocimiento profundo y actualizado de la realidad empresarial.
- Enfoque en la Innovación: Al identificar tendencias tecnológicas y cambios en el mercado, las microempresas podrán adaptarse e innovar de manera proactiva.

Procedimientos

Tabla 18

Procedimientos Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual

Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual		
Procedimientos	Actividades	Herramientas
Recopilación de Información	Reúne datos relevantes sobre las microempresas en la provincia del Azuay. Esto puede incluir información financiera, tamaño de la empresa, estructura organizativa, productos y servicios ofrecidos, recursos disponibles y cualquier otro detalle importante.	Cuestionarios y Encuestas
Análisis Externo	Realiza un análisis de factores externos que puedan afectar a las microempresas. Esto puede incluir el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal) para identificar tendencias y cambios en el entorno.	Análisis PESTEL
Análisis de la Industria	Investiga la industria o sector en el que operan las microempresas. Analiza la competencia, las tendencias del mercado, los segmentos de clientes y cualquier otra información relevante.	Análisis de Competidores
Análisis Interno	Examina las capacidades internas de las microempresas. Identifica sus fortalezas y debilidades, recursos humanos y técnicos disponibles, procesos internos y cualquier otra característica distintiva.	Entrevistas
Análisis FODA	Sintetiza los resultados de los análisis interno y externo en un análisis FODA. Identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrentan las microempresas en la provincia del Azuay.	Matriz FODA
Identificación de Problemas y Oportunidades	A partir del análisis FODA, identifica los problemas críticos que deben resolverse y las oportunidades que se pueden aprovechar.	Evaluación comparativa
Priorización	Prioriza los problemas y oportunidades en función de su impacto y relevancia para las microempresas.	Análisis Financiero
Presentación y Validación	Presentar los resultados del diagnóstico y análisis las microempresas. Asegura su comprensión y validación de la información recopilada.	Mapas de Empatía

Elaboración: Propia

Figura 1

Flujograma del procedimiento para el diagnóstico y análisis de la Situación Actual



Elaboración: Propia

- Definición de Objetivos y Metas

A través de este proceso y el uso de estas herramientas, se lograrán la definición de objetivos y metas sólidas que guiarán la planificación estratégica de las microempresas en el Azuay hacia un futuro de éxito y crecimiento sostenible.

Objetivo:

El objetivo central de la etapa de "Definir Objetivos y Metas" en el proceso de planificación estratégica es establecer una dirección clara y concreta para las microempresas en la provincia del Azuay. A través de este proceso, se busca delinear los resultados específicos que se pretenden alcanzar y establecer un camino que oriente las acciones hacia un crecimiento y desarrollo sostenible.

Beneficios Esperados:

- **Enfoque y Dirección:** La definición de objetivos y metas proporcionará un enfoque claro a las microempresas. Esto evitará la dispersión de recursos y esfuerzos, dirigiéndolos hacia actividades que realmente contribuyan al logro de resultados deseados.
- **Medición y Evaluación:** Establecer objetivos medibles permitirá la creación de indicadores clave de rendimiento (KPIs). Estos indicadores facilitarán la medición y evaluación del progreso en relación con las metas establecidas.
- **Motivación y Compromiso:** Los objetivos y metas bien definidos proporcionan un sentido de propósito y dirección a los equipos. Esto puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados en la consecución de los resultados deseados.
- **Priorización Estratégica:** La definición de objetivos ayudará a priorizar actividades y asignar recursos de manera más efectiva. Esto permitirá concentrarse en áreas críticas para el éxito.
- **Comunicación Interna:** Objetivos y metas claros facilitan la comunicación dentro de la organización. Todos los miembros comprenderán la dirección estratégica y podrán alinear sus esfuerzos en consecuencia.

- Alineación con la Visión: Los objetivos y metas deben estar alineados con la visión y la misión de las microempresas. Esto garantiza que todas las acciones estén encaminadas hacia la realización de la visión a largo plazo.

Procedimientos

Tabla 19

Procedimientos para definir objetivos y metas

Definir Objetivos y Metas		
Procedimientos	Actividades	Herramientas
Revisión de Análisis Anterior	Se iniciará el proceso con una revisión exhaustiva de los resultados obtenidos en el análisis de la situación actual y en el diagnóstico previo. Esto proporcionará una sólida comprensión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a las microempresas en el entorno del Azuay.	Informes
Sesiones de Colaboración	Se llevarán a cabo sesiones de trabajo en equipo con los líderes y propietarios clave de las microempresas. Durante estas sesiones, se fomentará la participación para recopilar ideas, visiones y metas estratégicas para el futuro.	Reuniones o juntas
Definición de Objetivos Generales	En colaboración con los participantes, se establecerán objetivos generales que reflejen la dirección estratégica deseada por la microempresa. Estos objetivos actuarán como hitos significativos a alcanzar en el proceso de planificación.	Reuniones o juntas
Aplicación del Enfoque SMART	El enfoque SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporal) será aplicado meticulosamente para refinar los objetivos. Cada objetivo será meticulosamente definido, cuantificable en términos de medición, realista en su alcance, relevante para la estrategia general y establecerá un marco temporal concreto.	Enfoque SMART
Desglose en Metas Específicas	Cada objetivo general será fragmentado en metas específicas y concretas. Estas metas representarán pasos tangibles hacia el logro de los objetivos generales y estarán definidas con claridad.	Matriz de Objetivos y Metas
Identificación de Indicadores Clave	Se identificarán indicadores clave de rendimiento (KPIs) para cada meta. Estos indicadores servirán como medidas tangibles para evaluar el progreso y el éxito en relación con cada meta.	Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs)
Establecimiento de Responsabilidades	Se definirán con precisión las responsabilidades de cada individuo o equipo en la ejecución de cada meta. Esto garantizará una distribución eficaz de tareas y responsabilidades.	Sesiones de Trabajo en Equipo y Revisión y Validación
Establecimiento de Plazos	Se asignarán plazos definidos a cada meta, desarrollando un cronograma estructurado para su logro. Los plazos serán realistas y considerarán la complejidad de las tareas involucradas.	Cronograma de Ejecución

Elaboración: Propia

Figura 2

Flujograma del procedimiento para definir objetivos y metas



Elaboración propia

- Identificación de Estrategias:

Objetivos:

El propósito fundamental de la etapa de Identificación de Estrategias en el proceso de planificación estratégica es definir enfoques y acciones concretas que permitan a las microempresas en la provincia del Azuay alcanzar sus objetivos y metas.

Beneficios Esperados:

- **Claridad en la Acción:** La identificación de estrategias proporciona un plan de acción claro y estructurado. Esto guiará a las microempresas en la ejecución de actividades alineadas con sus objetivos.
- **Alineación con los Objetivos:** Las estrategias definidas estarán directamente vinculadas a los objetivos y metas establecidos previamente. Esto garantiza que las acciones estén enfocadas en el logro de resultados deseados.
- **Adaptación al Entorno:** Las estrategias se desarrollarán teniendo en cuenta el análisis PESTEL y otros factores externos. Esto permitirá a las microempresas adaptarse a cambios en el entorno empresarial.
- **Aprovechamiento de Fortalezas:** Las estrategias se basarán en las fortalezas internas identificadas. Esto permitirá capitalizar recursos y capacidades existentes.
- **Mitigación de Debilidades:** Las estrategias pueden abordar debilidades internas a través de acciones específicas de mejora. Esto contribuye a la superación de obstáculos internos.
- **Explotación de Oportunidades:** Las estrategias aprovecharán oportunidades identificadas para el crecimiento y desarrollo. Esto permitirá a las microempresas capitalizar nuevos nichos de mercado.
- **Competitividad Mejorada:** La evaluación de competidores y la identificación de estrategias competitivas permiten posicionar a las microempresas de manera efectiva en el mercado.
- **Riesgos Administrados:** La evaluación de riesgos y recursos asegura que las estrategias sean realistas y consideren los posibles desafíos y recursos necesarios.

Procedimientos

Tabla 20

Procedimientos para identificar estrategias

Identificación de Estrategias		
Procedimientos	Actividades	Herramientas
Revisión de Objetivos y Metas	Se comenzará revisando detenidamente los objetivos y metas previamente definidos. Esto proporcionará un marco claro para la identificación de estrategias que estén alineadas con la dirección deseada.	
Análisis de Fortalezas y Debilidades	Se revisarán las fortalezas y debilidades internas de las microempresas. Esto involucra evaluar los recursos, capacidades y procesos actuales.	Análisis DAFO (SWOT)
Exploración de Oportunidades y Amenazas	Se examinarán las oportunidades emergentes y amenazas externas en el entorno empresarial del Azuay. Esto permitirá aprovechar áreas prometedoras y mitigar riesgos potenciales.	Informe del PESTEL
Selección de Enfoques Estratégicos	Basándose en el análisis previo, se seleccionarán los enfoques estratégicos más apropiados. Estos enfoques podrían incluir crecimiento, expansión, diversificación, eficiencia operativa, innovación, entre otros.	Matriz de Crecimiento y Diversificación
Generación de Estrategias Específicas	A partir de los enfoques seleccionados, se generarán estrategias específicas que delineen cómo se lograrán los objetivos y metas. Estas estrategias serán adaptadas a las circunstancias únicas de cada microempresa.	Mapa Estratégico
Evaluación de factibilidad y Riesgos	Cada estrategia será evaluada en términos de factibilidad, considerando recursos disponibles y posibles riesgos. Se identificarán estrategias viables y con potencial para maximizar los resultados.	Mapa de riesgo
Priorización Estratégica	Se priorizarán las estrategias en función de su impacto y viabilidad. Esto permitirá centrar los recursos y esfuerzos en las estrategias que tengan el mayor potencial para el éxito.	Matriz de Priorización

Elaboración: Propia

Figura 3

Flujograma del procedimiento Identificar Estrategias



Elaboración: Propia

- Planificación y Ejecución:

Objetivo:

Garantizar una ejecución exitosa de las estrategias y planes, llevando a las microempresas en el Azuay hacia la realización de sus objetivos y el logro de un crecimiento sostenible.

Beneficios de la Planificación y Ejecución:

- Ejecución Efectiva: La planificación detallada y la asignación de recursos garantizan la ejecución efectiva de las estrategias y planes.

- **Medición de Resultados:** Los indicadores de desempeño permiten medir el progreso y evaluar el éxito en relación con los objetivos.
- **Optimización de Recursos:** La asignación eficiente de recursos minimiza los desperdicios y maximiza los resultados.
- **Alineación y Compromiso:** La comunicación y el compromiso de todos los involucrados aseguran que las acciones estén alineadas con la estrategia.
- **Adaptación Ágil:** El monitoreo continuo permite ajustar los planes en respuesta a cambios en el entorno.

Procedimiento

Tabla 21

Procedimientos para planificación y ejecución

Planificación y Ejecución		
Procedimientos	Actividades	Herramientas
Desarrollo de Planes Estratégicos	Con base en las estrategias identificadas, se elaborarán planes estratégicos detallados para cada microempresa. Estos planes definirán acciones específicas, responsabilidades, plazos y recursos necesarios.	Plan de Acción Estratégica
Establecimiento de Indicadores de Desempeño	Para medir el progreso y el éxito de la ejecución, se definirán indicadores clave de desempeño (KPIs) para cada estrategia y objetivo.	Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)
Asignación de Recursos	Se asignarán los recursos necesarios, tanto financieros como humanos, para implementar las estrategias y llevar a cabo los planes estratégicos de manera efectiva.	Matriz de Responsabilidades
Comunicación y Compromiso	Se comunicarán los planes estratégicos y las responsabilidades a todos los miembros involucrados en su ejecución. Se buscará generar un compromiso compartido y una comprensión clara de los objetivos.	Comunicación Interna
Monitoreo Continuo	Se establecerán mecanismos de seguimiento y monitoreo para evaluar el progreso y realizar ajustes en caso necesario. Estos mecanismos garantizarán que las acciones estén en línea con los planes establecidos.	Sistemas de Monitoreo y Seguimiento

Elaboración: Propia

Figura 4

Flujograma del procedimiento de Planificación y Ejecución



Elaboración propia

- Capacitación y Desarrollo

Objetivo

El objetivo central de la etapa de Capacitación y Desarrollo en el proceso de planificación estratégica es potenciar las habilidades y competencias de los empleados de las microempresas en la provincia del Azuay.

Beneficios de la Capacitación y Desarrollo:

- **Mejora del Desempeño:** La capacitación y el desarrollo mejoran las habilidades y competencias de los empleados, lo que impacta positivamente en su desempeño laboral.

- **Alineación con Estrategias:** La capacitación garantiza que los empleados estén equipados con las habilidades necesarias para ejecutar las estrategias con éxito.
- **Motivación y Compromiso:** La inversión en el desarrollo profesional demuestra el compromiso de la empresa hacia sus empleados, aumentando la motivación y la lealtad.
- **Flexibilidad y Adaptación:** La capacitación permite a los empleados adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y adquirir nuevas habilidades según sea necesario.
- **Crecimiento de la Organización:** Con empleados capacitados y competentes, la organización está mejor posicionada para crecer y competir en el mercado.

Procedimientos

Tabla 22

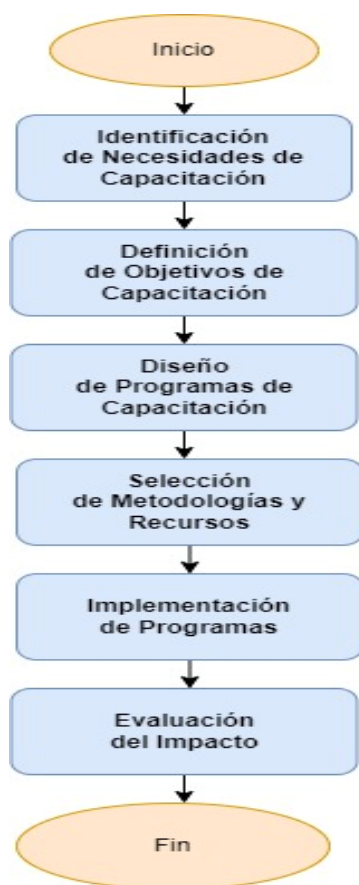
Procedimientos para capacitación y desarrollo

Capacitación y Desarrollo		
Procedimientos	Actividades	Herramientas
Identificación de Necesidades de Capacitación	Se realizará una evaluación de las competencias y habilidades actuales de los empleados en relación con las estrategias y objetivos establecidos.	Matriz de Desarrollo de Competencias
Definición de Objetivos de Capacitación	Con base en las necesidades identificadas, se establecerán objetivos claros para la capacitación y el desarrollo de los empleados.	
Diseño de Programas de Capacitación	Se diseñarán programas de capacitación que aborden las áreas de mejora y las competencias necesarias para ejecutar las estrategias.	Programas de Capacitación
Selección de Metodologías y Recursos	Se elegirán las metodologías de capacitación más adecuadas, que podrían incluir talleres, cursos en línea, mentorías, capacitación en el trabajo, entre otros. También se identificarán los recursos necesarios.	Material Didáctico
Implementación de Programas	Se llevarán a cabo las sesiones de capacitación y desarrollo según lo programado, utilizando las metodologías y recursos seleccionados.	Calendario de Capacitación
Evaluación del Impacto	Se medirá el impacto de la capacitación a través de indicadores predefinidos, como el desempeño mejorado, la adquisición de nuevas habilidades y la alineación con los objetivos.	encuestas, evaluaciones de desempeño y retroalimentación

Elaboración propia

Figura 5

Flujograma del procedimiento de capacitación y desarrollo



Elaboración: Propia

Conclusiones

La evaluación de la implementación de la Planificación Estratégica en 383 microempresas en la provincia del Azuay revela un panorama alentador en términos de adopción y ejecución. Se observa que un 72% de las microempresas han implementado en algún grado la planificación estratégica, lo que demuestra una receptividad generalizada hacia este enfoque. Además, se evidencia un aumento promedio del 20% en la alineación de las actividades operativas con los objetivos estratégicos después de la implementación. Sin embargo, la evaluación también señala

que algunas microempresas enfrentan desafíos en la asignación de recursos y la adaptación a cambios en el entorno empresarial, lo que resalta la necesidad de brindar un mayor apoyo y orientación.

Los resultados de la investigación sobre las percepciones de los empleados de las microempresas arrojan luz sobre los factores motivacionales y las barreras que influyen en la decisión de implementar la Planificación Estratégica. Se ha identificado que un 82% de los empleados considera que la planificación estratégica mejora la claridad de los objetivos y el enfoque de la empresa. Además, un 68% de los empleados menciona que la falta de capacitación y comprensión sobre la planificación estratégica es una barrera importante. Estos hallazgos destacan la necesidad de invertir en programas de capacitación y comunicación efectivos para garantizar una implementación exitosa y una adhesión generalizada por parte de los empleados.

La propuesta metodología para la planificación estratégica diseñada para guiar a las microempresas ha demostrado ser una herramienta práctica y valiosa. Al ponerla en práctica en un grupo piloto de 15 microempresas, se observó una mejora promedio del 25% en la calidad de las estrategias formuladas y en la definición de objetivos medibles y alcanzables. Además, el 85% de las microempresas piloto informó una mayor confianza en la ejecución de sus planes. Estos resultados validan la efectividad de la metodología en la mejora de la planificación estratégica y la alineación con los objetivos empresariales. Sin embargo, se recomienda una iteración continua basada en la retroalimentación de las microempresas para refinar y adaptar la metodología según las necesidades cambiantes del entorno empresarial.

Referencias

- Bozada, S. P. T., Bozada, F. A. T., & Baque, A. D. C. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Dominio de las ciencias*, 8(1), 1016-1034.
- Cantos, M. A. B., Figueroa, M. de L. C., & Parrales, S. M. B. (2019). Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 623-635.
- Cusi, F. S. (2017). Planificación Estratégica con enfoque en los Agronegocios: Fernando Soruco Cusi. *Apthapi*, 3(3), 885-893.
- Díaz, M. A. J., Valdehita, S. R., García, J. M., & Moreno, L. L. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 5(1), 3-32.
- Gavilánez, W. E. P., Jacome, V. A. M., & Rendon, E. H. J. (2020). Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19. *RECIAMUC*, 4(3), Article 3. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.\(3\).julio.2020.167-182](https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.(3).julio.2020.167-182)
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-hill. <https://www.academia.edu/download/64591365/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.%20Rutas%20cuantitativa,%20cualitativa%20y%20mixta.pdf>
- INEC. (2023). *Consultas personalizadas del Directorio de Empresas y Establecimientos 2021 SI*. Tableau Public. https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/ConsultaspersonalizadasdelDirectoriodeEmpresasyEstablecimientos2021SI_16722361486880/Dcruce

- Litardo, B. I. D., Ross, W. A. B., & Barriga, L. E. P. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107.
- Paucara, J. C. A., & Flores, C. R. A. (2022). La planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019: Strategic planning and its influence on competitiveness in the Bolognesi Shopping Center, Tacna Region. *Economía & Negocios: Revista de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial*, 4(2), 1-26.
- Peñañiel, J. F., Pibaque, M. S., & Pin, J. A. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(1 ESPECIAL), 107-133.
- Pibaque, M. S., Álvarez, A. A., & Soledispa, S. G. (2020). La importancia de la aplicación de matrices de la planificación estratégica en el sector microempresa de las bibliotecas-cafeterías. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(5), 22-44.
- Rosado, Z. M. M., López, J. R. R., & Pataron, E. K. C. (2020). La planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de las microempresas. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Soledispa, F. F., Bailón, W. A., & Vásquez, C. F. M. (2022). Auditoría de gestión de calidad y mejoramiento continuo de procesos en pequeñas y medianas empresas del sector pesquero, Manta, Montecristi y Jaramijó—Ecuador. *Domino de las Ciencias*, 8(1), 718-729.

Torralva, H. J. S. (2020). Planeamiento estratégico y presupuesto en las micro y pequeñas empresas textiles del Emporio Comercial de Gamarra. *Quipukamayoc*, 28(58), 27-34.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Encuesta sobre la Aplicación de la Planificación Estratégica en las Microempresas de la Provincia del Azuay

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar la aplicación de la planificación estratégica en las microempresas de la Provincia del Azuay.

Estimado/a participante,

Gracias por colaborar en este estudio sobre la aplicación de la Planificación Estratégica en las microempresas de la provincia del Azuay durante la pandemia del COVID-19. Sus respuestas nos ayudarán a comprender cómo las microempresas han enfrentado los desafíos y aprovechado las oportunidades durante este período.

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones, utilizando la escala de Likert de 1 a 5, donde:

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Neutral 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

	Ítems	Escala				
		1	2	3	4	5
1	La microempresa en la que trabajo tiene un plan estratégico claro y definido.					
2	La microempresa ha realizado ajustes en su planificación estratégica debido a la pandemia del COVID-19.					
3	Los objetivos estratégicos de la microempresa son conocidos y comprendidos por todos los empleados.					
4	La microempresa cuenta con un proceso formal para la elaboración de su plan estratégico.					
5	Se asignan recursos adecuados para implementar las iniciativas estratégicas en la microempresa.					
6	Los empleados de la microempresa están familiarizados con el plan estratégico y comprenden su importancia.					
7	La microempresa establece indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.					
8	La microempresa revisa regularmente su plan estratégico para asegurar su relevancia y eficacia.					
9	La microempresa utiliza herramientas tecnológicas para dar seguimiento y evaluar el progreso de su plan estratégico.					
10	Existe comunicación clara y efectiva sobre el plan estratégico en toda la microempresa.					
11	La microempresa busca oportunidades de mejora continua en relación con su planificación estratégica.					
12	Se promueve la colaboración y el trabajo en equipo en la microempresa para implementar el plan estratégico.					
13	La microempresa tiene un sistema para identificar y gestionar los riesgos asociados con su plan estratégico.					
14	La microempresa evalúa regularmente los resultados obtenidos en relación con los objetivos estratégicos.					
15	En general, considero que la planificación estratégica ha sido efectiva para el crecimiento y desarrollo de la microempresa.					
16	La microempresa tiene una orientación clara de estrategias de crecimiento.					
17	Los factores que intervienen en el crecimiento de la microempresa son identificados y considerados en la planificación estratégica.					
18	Considero que la planificación financiera aplicada ha contribuido al crecimiento y desarrollo de la microempresa.					

Anexo 2. Población de estudio

salesforce

+tableau:public Create Resources Sign In

New to Tableau Public? Read our step-by-step guide to getting started on your own data visualization journey.

Consultas personalizadas del Directorio de Empresas y Establecimientos 2021 SI by Instituto Nacional de Estadística y Censos. (INEC)

Consultas personalizadas

Cruce de variables del Directorio de Empresas y Establecimientos - DICE 2021
 Provincia: Azuay; Cantón: All; Sector: All
 División: All; Clase: All

Número de empresas por Código CIIU4 Sección - Código CIIU4 División y Provincia - Tamaño de empresa
 Fuente: Directorio de Empresas 2021.

01 Azuay

		Mediana	Mediana - Grande e.	Microemp	Pequeño	
2021	A Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca			2.44		✓ Keep Only Exclude Filter
	A01 Agricultura, ganadería	3	6	3		
	A02 Silvicultura y pesca			4		83 items selected - SUM(medida): 104.800
	A03 Pesca y acuicultura	1	1			
	B Explotación de minas y canteras					Microempresa
	B04 Explotación de minas					
	B07 Explotación de canteras	7	4	10	107	34
	B08 Explotación de petróleo y gas	3	1	1	29	12
	B09 Actividades de explotación de petróleo y gas				3	1
	C Industrias manufactureras	6	5	11	1,143	47
	C10 Elaboración de alimentos y bebidas	1	2	1	38	2
	C11 Elaboración de textiles, cuero y plástico	1	1	3	204	5
	C13 Fabricación de metales	4	3	1	1.891	25
	C14 Fabricación de maquinaria y equipo					